



ACADEMIA MILITAR

Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Comando num Regimento de Infantaria. Estudo de Caso: Regimento de Infantaria 13, de Vila Real

Autor: Aspirante de Infantaria André José Pinto

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2014**



ACADEMIA MILITAR

Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Comando num Regimento de Infantaria. Estudo de Caso: Regimento de Infantaria 13, de Vila Real

Autor: Aspirante de Infantaria André José Pinto

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014

*“Julgue o seu sucesso pelas coisas que teve de
fazer para o conseguir.”*

Dalai Lama (s.d.)

DEDICATÓRIA

À minha família...

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só se tornou possível, graças à contribuição de algumas pessoas e entidades que demonstraram total disponibilidades em colaborar na realização deste trabalho. Quero deste modo prestar os sinceros agradecimentos:

À minha orientadora Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho, pela sua total disponibilidade durante a realização deste trabalho, conhecimento científico e técnico que me transmitiu.

Ao Tenente-Coronel Joaquim José Estevão da Silva, Diretor do Curso de Infantaria da Academia Militar, pela sua constante preocupação com realização deste trabalho de investigação e pela total disponibilidade em ajudar nos problemas que surgiram.

A todos os oficiais entrevistados, que através da informação/experiência transmitida tornaram possível a realização deste trabalho.

A todo o Regimento de Infantaria 13 de Vila Real, e ao Regimento de Infantaria 19 de Chaves onde foi feito o trabalho de campo deste trabalho de investigação.

À Academia Militar, pela formação ministrada ao longo dos últimos cinco anos.

A todos vós um muito OBRIGADO!

André José Pinto

RESUMO / PALAVRAS-CHAVE

Desde sempre e principalmente no contexto atual é necessário possuir recursos humanos competentes, motivados e capacitados para desempenharem o melhor possível a sua função, sendo cada vez mais necessário, buscar e proporcionar condições para que os diversos profissionais consigam mais facilmente identificar problemas, propor e implementar soluções, formular e implementar políticas de gestão de pessoas o mais adequadas possível às várias situações do dia-a-dia num Regimento de Infantaria.

O presente trabalho de investigação intitulado: “Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Comando num Regimento de Infantaria”, tem como objeto analisar as práticas de gestão de recursos humanos num regimento de infantaria. Pretende-se perceber quais as diferenças e quais as necessidades que levam a uma gestão diferente de militares dos quadro e de militares contratados, analisar possíveis diferenças perante praças e graduados, identificar quais os novos desafios que se colocam perante a atual crise económico-financeira e igualmente verificar se o tempo de serviço tem influência na motivação dos subordinados.

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes, a primeira parte teórica e a segunda parte prática. Na primeira parte é efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema da investigação de forma a sustentar a parte teórica do trabalho. A segunda parte do trabalho incide sobre o trabalho de campo, onde se obteve informação através dos inquéritos e das entrevistas e se tiram as conclusões gerais sobre o tema.

Com base neste trabalho verificou-se que existem diferentes práticas de gestão de recursos humanos dentro de um Regimento de Infantaria perante os vários militares e essas tem influência na motivação dos subordinados. Existem diferenças quando a comparação é feita entre militares em regime de voluntariado/contrato e militares do quadro permanente. E existe da mesma forma diferenças quando a comparação é feita entre Praças e Graduados.

Palavras-Chave: Práticas Gestão de Recursos Humanos, Motivação.

ABSTRACT / KEYWORDS

Since always and especially in the current context becomes necessary to have competent, motivated and empowered human resources in order for them to perform in the best possible way their function, becoming increasingly necessary to seek and provide conditions for the various professionals to be more able to easily identify problems, propose and implement solutions, formulate and implement policies for managing people as appropriated as possible to various daily situations in an Infantry Regiment.

This research work entitled "Human Resource Management Practices, Attitudes and Behaviors in Command on an Infantry Regiment", aims at analyzing the practices of human resource management in an infantry regiment. The aim is to understand what differences and which needs leads to take a different action in career soldiers and non-career soldier's management, analyzing as possible the differences between privates and corporals and sergeant and officers, and to identify which new challenges are arising in the current economic and financial crisis and also check if the influence in service time has an influence on the motivation of subordinates.

The present work is divided into two parts, the first is a theoretical part and the second is a practical one. In the first part is made a literature research performed on the subject theme to support the theoretical part of the work. The second part of the work focuses on field work, where information was collected through surveys and interviews and draw general conclusions about the subject.

Based on this work it was found that different Human Management Resources practices exist within an Infantry Regiment these have influence on the motivation of subordinates. There are also differences when the comparison is made between military as volunteers / military contracted and permanent staff. And there are in the same way differences when the comparison is made between privates and corporals with sergeants and officers.

Key words: Human Resource Management Practice, Motivation.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO / PALAVRAS-CHAVE	iv
ABSTRACT / KEYWORDS	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
PARTE I – TEÓRICA	1
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO	2
1.5 OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	3
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	3
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	4
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
CAPÍTULO 2: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CONCEITOS E EVOLUÇÃO	6
2.1 INTRODUÇÃO	6
2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	7
2.3 BREVES CONCEITOS SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA COMPARAÇÃO CIVIL VERSUS MILITAR	8
2.3.1 PLANEAMENTO E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	8
2.3.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS	10

2.3.2.1 Avaliação por Objetivos e Competências.....	12
2.3.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.3.4 ANÁLISE E DESEMPENHO DE POSTOS, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES.....	16
2.4 RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO	19
2.5 SÍNTESE	20
 CAPÍTULO 3: CONCEITO DE MOTIVAÇÃO E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO	 21
3.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	21
3.2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	22
3.2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO.....	23
3.2.2 TEORIAS DE PROCESSO	24
 PARTE II – Prática	 26
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	26
4.1 INTRODUÇÃO	26
4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM AO PROBLEMA	26
4.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS	27
4.3.1 ENTREVISTAS.....	27
4.3.2 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	28
4.3.3 AMOSTRA	29
4.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE	29
4.5 MEIOS UTILIZADOS NA ELABORAÇÃO DO TRABALHO	30
 CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..	 31
5.1 INTRODUÇÃO	31
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	31
5.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	31
5.2.2 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	36
5.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS	40
5.3.1 FIABILIDADE E HOMOGENEIDADE DOS INQUÉRITOS.....	40
5.3.2 CARATERIZAÇÃO DOS INQUÉRITOS	40
5.3.3 APRESENTAÇÃO DAS PERCENTAGENS DOS INQUÉRITOS.....	42
5.3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICO-DESCRITIVA DOS INQUÉRITOS	46

5.3.5	PERFIL DAS RESPOSTAS DO INQUÉRITO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UNIDADE	47
5.3.6	PERFIL DAS RESPOSTAS DO INQUÉRITO MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO COM A GRH	48
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		50
6.1	INTRODUÇÃO	50
6.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES PRÁTICAS.....	50
6.3	RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE DERIVADAS E RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA	52
6.4	REFLEXÕES FINAIS	54
6.5	LIMITAÇÕES.....	55
6.6	INVESTIGAÇÕES FUTURAS	55
BIBLIOGRAFIA		56
APÊNDICES		60
APÊNDICE A – GUIÃO DO INQUÉRITO		60
APÊNDICE B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....		64
APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA.....		66
APÊNDICE D – SÍNTESE DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS		68
APÊNDICE D1 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 1 (E1) ..		68
APÊNDICE D 2– SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 2 (E2) ..		70
APÊNDICE D 3– SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 3 (E3) ..		73
APÊNDICE D 4– SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 4 (E4) ..		75
APÊNDICE D 5– SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 5 (E5) ..		77
APÊNDICE E – AMOSTRA DOS INQUIRIDOS		80
ANEXOS		81
ANEXO A1 – MODELO BÁSICO DE COMPORTAMENTO		81
ANEXO A2 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW		81
ANEXO A3 –OS TRÊS FATORES DA MOTIVAÇÃO PARA PRODUZIR DE V. VROOM		82
ANEXO A4 –MODELO DE PORTER E LAWLER		82
ANEXO B1 – ORGANIZAÇÃO DO RI 13		83
ANEXO B2 – ORGANIZAÇÃO DO RI 19		83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º1: Etapas do processo de investigação.-----	4
Figura n.º2: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada. -----	5
Figura n.º3: Género dos Inquiridos. -----	40
Figura n.º4: Escalão etário dos inquiridos. -----	40
Figura n.º5: Tempo de serviço na unidade.-----	41
Figura n.º6: Habilitações académicas. -----	41
Figura n.º7: Regime contratual. -----	41
Figura n.º8: Comparação da Médias Praças vs Graduados.-----	44
Figura n.º9: Comparação da Médias Praças vs Graduados.-----	45
Figura n.º10: Comparação RI13 vs RI19. -----	45
Figura n.º11: Comparação por tempo de serviço na atual unidade.-----	46
Figura n.º12: Análise de perfil do inquérito sobre a Gestão de Recursos Humanos na Unidade. -----	47
Figura n.º13: Análise de perfil do inquérito sobre a motivação e satisfação com a GRH na Unidade. -----	49
Figura n.º14: Modelo Básico de Comportamento. -----	81
Figura n.º15: Pirâmide das necessidades de Maslow. -----	81
Figura n.º16: Os três fatores da motivação para produzir. -----	82
Figura n.º17: Modelo de Porter e Lawler. -----	82
Figura n.º18: Organigrama do RI 13. -----	83
Figura n.º19: Organigrama do RI19. -----	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º1: Dados sociodemográficos dos entrevistados.....	28
Quadro n.º2: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º1:).	31
Quadro n.º3: Análise de Resultados da Questão1	32
Quadro n.º4: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º2).	32
Quadro n.º5: Análise de Resultados da Questão2	32
Quadro n.º6: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º3).	33
Quadro n.º7: Análise de Resultados da Questão3	33
Quadro n.º8: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º4).	33
Quadro n.º9: Análise de Resultados da Questão4.	33
Quadro n.º10: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º5).	34
Quadro n.º11: Análise de Resultados da Questão5	34
Quadro n.º12: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º6).	34
Quadro n.º13: Análise de Resultados da Questão6	35
Quadro n.º14: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º7).	35
Quadro n.º15: Análise de Resultados da Questão7	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º1: Abordagens da avaliação de desempenho de Mohrman et al. (1989).....	11
Tabela n.º2: Vantagens e Desvantagens dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação.....	13
Tabela n.º3: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º1).....	36
Tabela n.º4: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º2).....	36
Tabela n.º5: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º3).....	37
Tabela n.º6: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º4).....	37
Tabela n.º7: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º5).....	38
Tabela n.º8: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º6).....	38
Tabela n.º9: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º7).....	39
Tabela n.º10: Consistência Interna	40
Tabela n.º11: Posto dos inquiridos.	41
Tabela n.º12: Arma ou posto dos inquiridos.	41
Tabela n.º13: Gestão de recursos humanos na unidade.....	42
Tabela n.º14: Motivação e satisfação com a gestão de recursos humanos na unidade.	43
Tabela n.º15: Significância das diferenças.	44
Tabela n.º16: Significância das diferenças entre QP e RC.....	45
Tabela n.º17: Significância das diferenças entre RI13 e RI19.	45
Tabela n.º18: Significância das diferenças entre tempo de serviço na atual unidade.....	46
Tabela n.º19: Análise Estatístico-Descritiva	46
Tabela n.º20: Média, Desvio Padrão, Moda, Mínimo e Máximo da segunda parte do inquérito	64
Tabela n.º21: Média, Desvio Padrão, Moda, Mínimo e Máximo da segunda parte do inquérito	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

Art.º	Artigo
e.i	Isto é
et al.	E outros
ex.	Exemplo
H	Hipótese
n.º	Número
p.	Página
pp.	Páginas
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
s.d.	Sem data

Siglas

AD	Avaliação de Desempenho
AM	Academia Militar
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CFT	Comando das Forças Terrestres
Cmdt/Dir/Ch	Comandante, Diretor ou Chefe
CID	Centro de Instrução e Doutrina
CmdPess	Comando de Pessoal
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DRH	Direção de Recursos Humanos
EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FA	Forças Armadas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
LOE	Lei Orgânica do Exército
MPGRHMEP	Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos Militares do Exército Português
NEP	Norma de Execução Permanente
PRH	Planeamento de Recursos Humanos
QOP	Quadro Orgânico de Pessoal
QP	Quadro Permanente
RV/RC	Regime de Voluntariado/Regime de Contrato
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
RH	Recursos Humanos
RP	Repartição de Pessoal
SecPess	Secção de Pessoal
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TII	Trabalho de Investigação Individual
U/E/O	Unidade, Estabelecimento ou Órgão
UOTR	Unidade Orgânica Tipo Regimento

PARTE I – TEÓRICA

CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema **“Práticas de Gestão de Recursos Humanos, atitudes e comportamentos de Comando num Regimento de Infantaria. Estudo de caso: RI13de Vila Real”** surge no âmbito da conclusão do mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

Pretende-se com este trabalho caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nos Regimentos de Infantaria e averiguar se estas se aproximam da teoria. Averiguar também se existe uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos dentro do mesmo regimento nos diferentes órgãos e nas diferentes categorias. Verificar igualmente as potencialidades que o comando pode obter através de boas práticas de GRH e verificar a sua influência na motivação dos subordinados.

Neste capítulo é apresentado o enquadramento, a justificação da escolha do tema, a pergunta de partida, as perguntas de investigação, o objetivo e objetivos de investigação, as hipóteses, a metodologia da investigação e a estrutura do trabalho.

1.2 ENQUADRAMENTO

Toda a dinâmica organizacional, aliada à atual conjuntura socioeconómica do país e escassez de Recursos Humanos (RH) no Exército, deve levar as suas Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) a valorizar cada vez mais os seus RH. Com todas estas limitações torna-se cada vez mais difícil gerir os escassos RH, e conceber formas de os motivar.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Desde sempre, e principalmente no contexto atual é necessário possuir RH competentes, motivados e capacitados para desempenharem o melhor possível a sua função. “O planeamento de RH e a gestão de carreira dos militares constitui uma clara preocupação dos principais responsáveis (...) só podem tirar partido dos RH disponíveis, se estes estiverem motivados, não esquecendo que o grau de exigência dos militares para com a organização é cada vez maior” (Nunes *et al*, 2004, p.70).

Sendo uma das principais funções dos oficiais do Exército a GRH, com base neste estudo procura-se também buscar e proporcionar condições para que os diversos profissionais consigam mais facilmente identificar problemas, implementar e propor soluções; formular e implementar políticas de gestão de pessoas o mais adequadas possíveis às várias situações do dia-a-dia num Regimento de Infantaria.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Este TIA desenvolve-se segundo a pergunta de partida: **“Existem diferentes Práticas de Gestão de Recursos Humanos num Regimento de Infantaria?”**

As questões derivadas são as seguintes:

Questão Derivada nº 1: As práticas de recursos humanos são diferentes com militares do quadro permanente e com militares em regime de voluntariado/contrato?

Questão Derivada nº 2: A gestão de recursos humanos é influenciada pela missão da unidade?

Questão Derivada nº 3: Existem práticas de gestão de recursos humanos diferentes quando implementadas a praças e a graduados?

Questão Derivada nº 4: Quais são os novos desafios dos comandantes militares na gestão dos recursos humanos, nas unidades inquiridas, para enfrentar a crise económico-financeira?

Questão Derivada nº 5: O tempo de serviço na unidade tem influência na motivação dos subordinados?

1.5 OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Como objeto consideremos analisar as práticas de GRH num Regimento de Infantaria. Como objetivo geral pretende-se analisar as práticas de GRH no comando de uma unidade de infantaria e perceber a GRH, de forma consistente e a sua influência na motivação dos subordinados.

Este trabalho contempla ainda os seguintes objetivos específicos:

- OBJ1: Perceber quais as diferenças e quais as necessidades que levam a uma gestão diferente de militares do Quadro Permanente (QP) e militares em Regime de Voluntariado/Contrato (RV/RC)
- OBJ2: Identificar se a missão específica na unidade tem influência na GRH da unidade e a sua influência na motivação do pessoal.
- OBJ3: Analisar se existem diferenças nas práticas de GRH entre praças e graduados.
- OBJ4: Identificar quais são os novos desafios que se colocam aos comandantes das unidades/subunidades no período atual perante a atual crise económico-financeira.
- OBJ5: Identificar se o tempo de serviço na unidade tem influência na motivação dos subordinados.

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

- H1: A avaliação da GRH na unidade e a motivação e satisfação dos recursos humanos na unidade é influenciada pelo regime contratual.
- H2: A avaliação da GRH na unidade e a motivação e satisfação com a gestão de recursos humanos na unidade é influenciada significativamente pela missão da unidade.
- H3: A avaliação da GRH na unidade e a motivação e satisfação com a GRH é influenciada pela classe a que o militar pertence, nomeadamente entre praças e graduados (Sargentos e Oficiais).
- H4: Otimizar os recursos existentes através do aumento da eficiência e melhoria das capacidades operacionais da gestão.
- H5: A avaliação da GRH na unidade e a motivação e satisfação com a GRH na unidade é influenciada significativamente pelo tempo de serviço na unidade a que pertencem os militares.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O presente TIA tem como base o método hipotético-dedutivo, uma vez que partimos de uma pergunta de partida que será complementada com as respetivas questões derivadas. Este trabalho obedece à metodologia científica no âmbito das ciências sociais respeitando o proposto pela professora Manuela Sarmento, representado na figura 1.

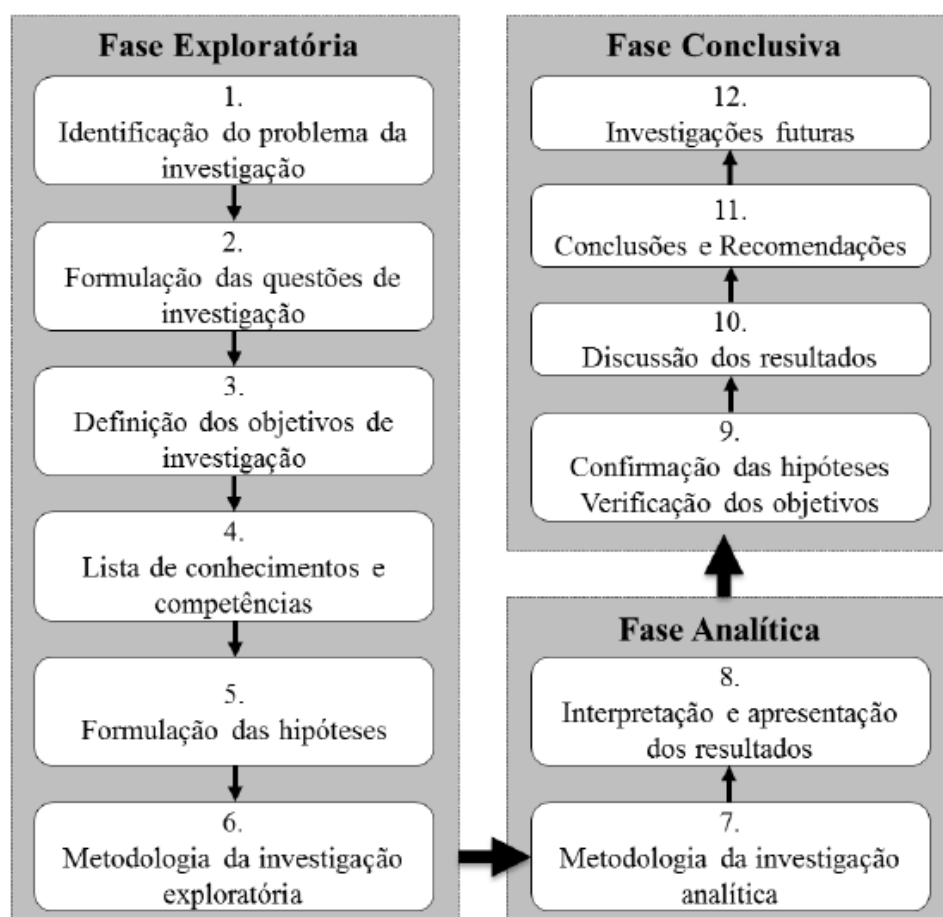


Figura n.º 1: Etapas do processo de investigação.

Fonte: (Sarmiento, 2013, p.8)

Para a elaboração deste trabalho de investigação começou-se por fazer uma leitura de vários documentos relacionados com a GRH, de seguida foram conduzidas cinco entrevistas semiestruturadas de resposta aberta a oficiais do QP em funções de comando. Direção ou Chefia. Para além disto foram ainda aplicados 161 inquéritos a militares das três categorias militares.

Após a recolha dos dados, procedeu-se à sua análise da qual foram retiradas conclusões de forma a permitir responder à questão de investigação inicialmente levantada.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de investigação segue a normas de execução permanente de redação do RCFTIA¹ emitidas pela Academia Militar (AM). O trabalho encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira parte teórica e a segunda parte prática. Num total de seis capítulos, três da primeira parte e três da segunda parte, tal como está representado na Figura n.º 2.

A primeira parte inicia-se com o Capítulo 1, “Enquadramento do Trabalho de Investigação Aplicada”, no qual é feita uma justificação do tema, onde é apresentada a questão central e questões derivadas, o objeto e objetivos de investigação, estabelecidas as hipóteses, a metodologia e investigação e por a estrutura do trabalho. No Capítulo 2, “Gestão dos Recursos Humanos, Conceitos e Evolução” e no Capítulo 3: “Conceito de Motivação e a influência no desempenho”, é efetuada a revisão da literatura, na qual se procura abordar alguns conceitos teóricos sobre a GRH de um modo geral e no Exército. No Capítulo 4, “Metodologia e Procedimentos”, são referidos os métodos e técnicas e instrumentos utilizados na presente investigação. No Capítulo 5, “Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados” são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através do trabalho empírico. No Capítulo 6, “Conclusões e Recomendações”, é o capítulo onde são verificadas as hipóteses (total ou parcial), respostas às questões derivadas e central, apresentadas as reflexões finais, limitações da investigação e recomendações para investigações futuras.

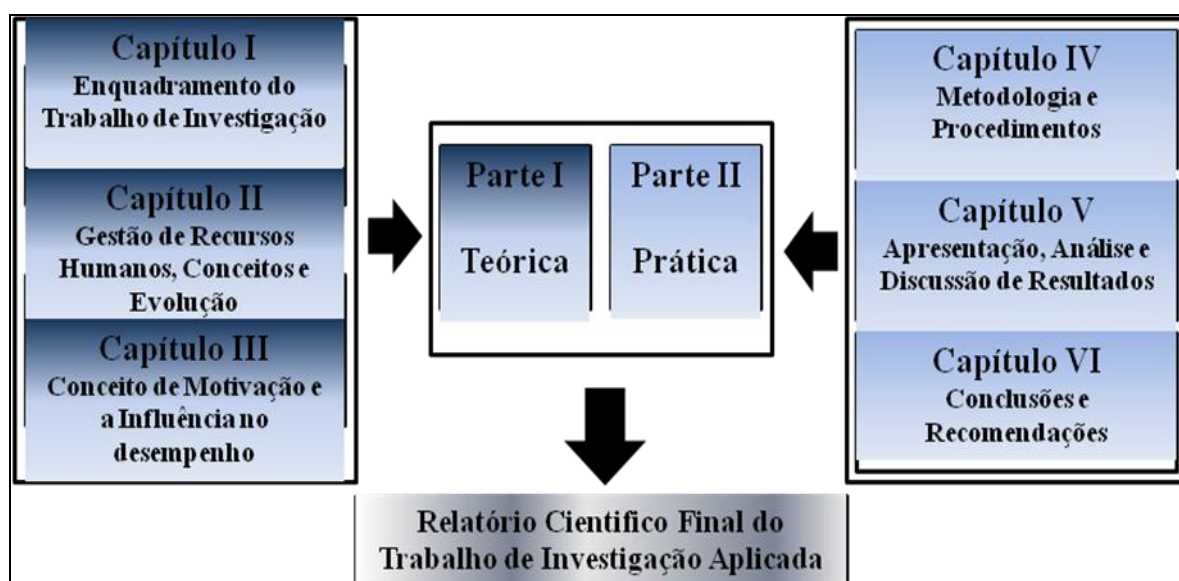


Figura n.º2: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.

¹ RCFTIA (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada)

CAPÍTULO 2:

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CONCEITOS E EVOLUÇÃO

2.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo aborda de forma sucinta, de acordo com a literatura existente, os conceitos teóricos sobre GRH, identifica-las e demonstra a sua importância nas instituições. Pretende-se resumir os seus principais princípios e abordar a sua evolução.

Para Dias (2004), as práticas de desenvolvimento de RH devem promover a ordem, a rotina e a estabilidade mas, em simultâneo, têm que ter em consideração que a eficácia individual e grupal cresce se a sua manutenção ou o reforço não cortar o potencial contido na dissipação criativa existente nas organizações.

As práticas de RH são definidas por Borges (2009) como atividades organizacionais direcionadas para gerir os RH na direção do cumprimento das metas da organização. Estas atividades têm uma importância estratégica porque melhoram diretamente o desempenho da organização, desenvolvendo e reforçando a motivação dos funcionários. Nesse sentido para Demo et al (2011), a gestão de pessoas nas organizações assume um papel estratégico, uma vez que as políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma maior competitividade.

“A gestão de pessoas nas organizações assume um papel especialmente estratégico, uma vez que as políticas e as práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma competitividade maior” (Demo et al, 2010, p.3). Para Borges (2009), os RH são a base de potencial de qualquer sociedade, indústria ou serviço público, de maior ou menor dimensão. Por sua vez Oliveira, A. M. e Oliveira A. J. (2011), a operacionalização da GRH a nível operacional ou estratégico, é alcançado através de boas práticas de gestão de pessoas nas organizações.

2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

São poucos os testemunhos de práticas de GRH até à I Guerra Mundial. De acordo com Lee *et al* (2009), em 1919 surgiu pela primeira vez a Convenção sobre as oito horas de trabalho diárias e 48 horas por semana para o setor manufatureiro.

Pacheco (2009), refere que com base nos modelos administrativos dos Estados Unidos, inicia-se a construção da evolução dos RH entre 1890 e 1920, no momento em que esta função de RH era simplesmente desenhada por contratar, demitir e supervisionar os seus trabalhadores. O principal autor nesta altura era Taylor², que destacou questões como produtividade, estudos do tempo e movimentos e incentivos para os trabalhadores.

Segundo Fischer (2002), o modelo de comportamento humano foi na GRH, o que compreendeu uma trajetória desde as décadas de 30 e 40, nas quais predominavam procedimentos de psicologia que passava a inferir decisivamente na teoria organizacional até às décadas de 60 e 70. Por volta dos anos 50, a expressão GRH, juntamente com o foco no comportamento humano, afirma-se definitivamente na teoria organizacional e, por fim, nos anos 60 e 70, descobriu-se que a relação entre empresa e funcionários dava-se por meio dos seus gestores e por isso importa a interação social dos mesmos com os outros funcionários Wood (2011). O período compreendido entre a década de 50 e 80 ficou marcado por importantes mudanças na GRH, nomeadamente o papel das empresas multinacionais e as novas escolas de administração.

Segundo Peretti (1997) os anos 80 e o início dos anos 90 foram caracterizados por uma tendência para gerir quantitativamente, e em particular pela atenção dada ao problema da redução de efetivos e ao controlo da massa salarial; simultaneamente houve uma preocupação acrescida de evoluir para uma gestão quantitativa dos RH. Nos seguintes anos, as Direções de Recursos Humanos (DRH) privilegiaram três variáveis: a formação, emprego (gestão de carreiras, flexibilidade, avaliação do desempenho, gestão de efetivos e recrutamento) e motivação. Também concederam especial atenção a variáveis como renumerações, comunicação interna e informação e melhoria das condições de trabalho.

Caetano & Vala (2002), referem que na década de 90, a internacionalização dos negócios e das atividades contribuíram, de uma forma estruturante, para a evolução conceptual do conceito de práticas de GRH. Relativamente ao mesmo período Carvalheiro (2011), afirmam que cada vez mais a GRH é uma organização que deverá estar articulada com as suas intensões e decisões estratégicas, ou seja, o desenvolvimento e a adoção das

² Frederick W. Taylor (1856-1915), é considerado o “Pai da Administração Científica”.

práticas de GRH deve ser coerente com a estratégia empresarial. “Estamos numa nova era de GRH que exige, deste departamento, a articulação dos comportamentos dos trabalhadores em contexto de trabalho com as exigências definidas a nível estratégico” (Carvalho, 2011, p.21). Peretti (1997) refere que, nunca antes a pressão sobre muitas das áreas de GRH foi tão intensa. Alterações dramáticas no contexto dos mercados, das indústrias e dos serviços forçam a função de RH a transformar as suas práticas e exercícios, bem como o seu papel estratégico, no sentido do sucesso.

“A designação do conceito de GRH revelada é uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva, vêm sendo substituídos progressivamente pelos conceitos de gestão, investimentos, desenvolvimento, negociação individual, e trabalho em equipa” (Caetano e Vala, 2002, p.11).

“Nas últimas décadas assistiu-se a uma evolução sem precedentes no que diz respeito à GRH. Um novo tipo de sociedade e de economia está a emergir a cada dia que passa, caracterizadas pela informação e conhecimento. Originaram novos tipos de emprego, métodos, modos e ferramentas de produção e comunicação originando novas configurações estruturais e estilos organizativos da imagem clássica” (Carvalho, 2011, p. 70).

2.3 BREVES CONCEITOS SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA COMPARAÇÃO CIVIL VERSUS MILITAR

2.3.1 PLANEAMENTO E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para Cowling & Mailer (2003), o Planeamento de Recursos Humanos (PRH) é um subsistema da estratégia organizacional e proporciona um enquadramento sensato para a ação da gestão em áreas como o recrutamento, a formação, as remunerações e recompensas e as relações laborais. “O PRH garante um fluxo de profissionais com perfil ideal, na qualidade necessária e no momento certo, que permitem à empresa atingir os seus objetivos de negócio (...) É hoje, geralmente, reconhecido que só dando aos empregados uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo, é que uma empresa pode aspirar a constituir uma opção de emprego duradoura para os seus profissionais de alto potencial, cuja mobilidade de trabalho é um dado adquirido” (Camara *et al*, 2001, p. 357 e 358).

Para Chiavenato (2004), o PRH é a forma de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

Para Marques (1994), o PRH é a diferença entre a situação atual e a situação futura que se pretende com a finalidade de atingir os objetivos previstos. O PRH deverá determinar o prazo que estiver a considerar, os seguintes elementos:

- Como é a sua organização e o perfil das pessoas atualmente;
- Como será a sua organização e o perfil das pessoas no final do período considerado;
- O que fazer na estrutura da empresa;
- Qual o pessoal a dispensar e como manter os bons elementos.

Para Camara *et al* (2001), o objetivo primordial do PRH é permitir à empresa identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal. Este objetivo, traduzido em aspetos parcelares, permite:

- Determinar as necessidades de recrutamento e a sua calendarização;
- Detetar as potenciais redundâncias, avaliar as possibilidades de reconversão e evitar despedimentos desnecessários;
- Definir, com rigor, as necessidades de formação;
- Estabelecer uma racional para a construção de planos de desenvolvimento individual;
- Avaliar o impacto de novas tecnologias no volume e na produtividade da mão-de-obra;
- Estimar o impacto da introdução de formas diferentes de organização do trabalho na empresa, designadamente, a polivalência e o trabalho em equipa;
- Avaliar as necessidades futura de espaços;

Chiavenato (2004), aponta cinco modelos de PRH:

- **Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço** (baseia-se na ideia de que a necessidade de pessoal é uma variável que depende da procura por um produto ou serviço);
- **Modelo Baseado em segmentos de cargos**³ (restrito a nível operacional e usado por grandes empresas);
- **Modelos de substituição de postos-chaves** (é feito um “mapeamento” das possíveis substituições para o planeamento de funcionários);

³ Consiste em escolher um fator estratégico cuja variação afeta proporcionalmente a necessidade de pessoal, em seguida estabelecer o nível histórico e futuro para cada fator.

- **Modelo baseado no fluxo de pessoal** (é feito um mapeamento do fluxo de entrada e saída de pessoas da empresa);
- **Modelo de planeamento integrado** (leva em conta o volume de produção planeado pela organização, mudanças tecnológicas dentro da organização que podem alterar a produtividade das pessoas, condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela e planeamento de carreiras dentro da organização).

De acordo com Camara *et al* (2001), no PRH a rotação de pessoal é um fenómeno complexo. Há um conjunto de constatações empíricas que podem ser úteis, como é o caso das seguintes, a rotação:

- De pessoal baixa, à medida que a idade e/ou os anos de serviço aumentam;
- Tende a ser mais elevada entre mulheres do que entre homens com o mesmo nível de qualificação;
- É maior no pessoal com nível de qualificação mais baixo;
- Varia na razão inversa da taxa de desemprego.

“A responsabilidade pela construção do PRH tem que ser centralizada, na seleção de pessoal, para permitir o seu desenvolvimento equilibrado e harmonioso e garantir a coordenação e sinergias interfuncionais nelas implícitas. Trata-se assim, de um processo dinâmico e em permanente aperfeiçoamento” (Nunes *et al*, 2004, p.65).

“O PRH na empresa pretende assegurar, numa perspetiva organizacional, o fluxo de profissionais, com perfil, na qualificação adequada e no momento certo, que permitam à empresa atingir os seus objetivos de negócio” (Camara *et al*, 2001, p.381). De acordo com Neves *et al*. (2004), o PRH de uma Unidade Orgânica Tipo Regimento (UOTR), procura desenvolver os militares que a integram, traçando-lhes planos de carreira, reconvertendo-os ou dando-lhes formação para adquiram as competências que se anteveem como necessárias. O PRH constitui uma clara preocupação dos principais responsáveis, nomeadamente Cmdt/Dir/Ch (Comandante, Diretor ou Chefe) e/ou chefes das respetivas Seções de Pessoal (SecPess).

2.3.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS

Esta alínea visa abordar de forma muito resumida, alguns conceitos teóricos sobre Avaliação de Desempenho (AD), identificar as suas características e mostrar a sua importância para as instituições, e neste caso específico a sua importância na GRH.

A AD “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento no futuro” (Chiavenato, 2004, p.259).

Por sua vez para Farinha & Jacinto (2007), avaliar implica sempre medir alguma coisa e implica sempre uma comparação. Ao avaliar os resultados de uma pessoa estamos a comparar com os resultados inicialmente previstos ou com os resultados de outros. A AD é dos atos mais importantes em gestão, pois nada serviria ao gestor definir objetivos, estabelecer planos, coordenar meios técnicos e humanos senão conseguir quantificar esses objetivos. Chiavenato aponta três objetivos fundamentais para a AD e Peretti dois. Para Chiavenato (2004). A AD permite:

- Fornecer condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação.
- O tratamento dos RH como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo da forma de administração.
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de afetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Já para Peretti (1997), a AD pode ter dois objetivos:

- Melhorar a comunicação entre quadros de pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável.
- Tornar mais racionais as decisões tomadas.

Das várias abordagens feitas à AD, Mohrman *et al.* (1989), in Caetano & Vala (2002, p. 363), consideram que aquelas, se centram na personalidade, nos comportamentos, na comparação com outros e nos resultados obtidos como esquematizadas na Tabela n.º1.

Tabela n.º1: Abordagens da avaliação de desempenho de Mohrman et al. (1989).

Abordagens centradas na personalidade	Escalas ancoradas em traços ou gráficas
Abordagens centradas em comportamentos	Incidentes críticos Escalas de escolhas forçadas Escalas ancoradas em comportamentos
Abordagens centradas na comparação com outros	Ordenação simples
Abordagens centradas nos resultados	Gestão por objetivos

Fonte: Adaptado de Caetano & Vala (2002, p.363).

As abordagens centradas na personalidade (escalas ancoradas em traços) segundo Caetano & Vala (2002), consistem na apresentação de traços de personalidade, a partir dos

quais o avaliador terá que avaliar marcando o ponto da escala que melhor indica o desempenho do mesmo. Já as abordagens centradas na comparação com outros, é simplesmente avaliar o desempenho de um indivíduo com outro que tem um trabalho complementar ou concorrente entre si.

As abordagens centradas nos comportamentos de acordo com Carroll & Schneir (1982) in Caetano & Vala (2002), consiste na anotação por parte do avaliador, durante o período em que decorre a avaliação, dos desempenhos muito bons e muito fracos que sejam importantes para a função do avaliado. No final do período em que decorre a avaliação, o avaliador discute, então, esse registo descritivo com o trabalhador.

2.3.2.1 Avaliação por Objetivos e Competências

Este tipo de avaliação tem como base os sistemas de gestão por objetivos e por competências.

Para além destas abordagens, existe as abordagens centradas nos resultados (Gestão por Objetivos), “parte-se dos resultados do avaliado e avalia-se em que medida é que esses resultados estão de acordo com os padrões de desempenho, ou com os objetivos previamente estabelecidos para um determinado período” (Caetano e Vala, 2002, p.369). “A gestão por objetivos poderá ser descrita como um processo participado, por meio do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam um conjunto objetivos coletivos e individuais, definem áreas vitais de atuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos” (Vaz, 2008, p.3). Estes mesmos autores apresentam como traves mestras desta filosofia de gestão as seguintes:

- **Planeamento** – a existência de objetivos pertinentemente estabelecidos;
- **Motivação** – o nível de empenho dos trabalhadores dependerá muito da criação de um sistema de gestão e a satisfação dos objetivos individuais esteja estritamente correlacionada com a prossecução dos objetivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes proporciona um nível de recompensa superior. Como fatores motivadores na gestão por objetivos, poder-se-ão apontar: Motivação pelo dinheiro, o reconhecimento⁴ e a realização humana e profissional⁵.

⁴ Componente fortemente motivadora introduzida pela gestão por objetivos, como resposta à necessidade individual de obtenção de feedback.

⁵ Após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

- **Participação** – os executantes dos objetivos devem participar ativamente na determinação dos seus próprios objetivos;
- **Autocontrole** – a participação de todos os elementos da organização estende-se à fase de controlo dos resultados, colocando o individuo como parte integrante do processo da sua própria avaliação, conjuntamente com a avaliação realizada pelo superior hierárquico.

A Tabela n.º2 apresenta de forma sistematizada os diferentes tipos de AD de acordo com Caetano (1996), in Caetano & Vala (2002).

Tabela n.º2: Vantagens e Desvantagens dos diferentes tipos de instrumentos de avaliação.

Instrumentos de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Escalas ancoradas em traços	Fácil construção e utilização. Obtém-se uma quantificação do desempenho do avaliado.	Avaliação pouco discriminante. Não permite o controlo efetivo dos erros de cotação. Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado.
Incidentes críticos	Facilita o <i>feedback</i> com o avaliado. Reduz a probabilidade de se verificar erros de cotação.	Exige muito tempo da parte do avaliador. Não é possível controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos incidentes. Não se obtém uma quantificação do desempenho.
Escalas de escolha forçada	Reduz a probabilidade de se verificar erros de cotação.	Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado. Exige muito tempo na sua construção.
Escalas ancoradas em comportamentos	Facilita o <i>feedback</i> com o avaliado. O envolvimento dos avaliadores na construção da escala serve como formação sobre o processo de avaliação. Obtém-se uma quantificação do desempenho.	Tem custos extremamente elevados na sua construção.
Ordenação simples	Custos baixos em todos os processos de avaliação. Fundamenta algumas decisões ao nível da gestão de recursos humanos.	Avaliação pouco discriminante. Dificulta o <i>feedback</i> com o avaliado.
Gestão por objetivos	Permite que o avaliado tenha um <i>feedback</i> constante do seu desempenho. Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação. Faz aumentar o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade, sobretudo, nas empresas orgânicas.	Os avaliadores têm grande dificuldade em definirem os objetivos e os planos de ação. As empresas têm dificuldade em avaliar os objetivos. Dificuldade em ponderar fatores contextuais fora do controlo dos avaliados.

Fonte: Adaptado de Caetano e Vala (2002, p.370).

Segundo McClelland (1972) in Sequeira (2011), a “competência é uma característica pessoal relacionada com uma atuação superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação” (p.11).

Boyatzis (1982) in Sequeira (2011), distingue competências críticas e competências básicas. As competências críticas são identificadas nas características inerentes aos desempenhos superiores e, as competências básicas são identificadas nas características associadas aos desempenhos médios. Este autor divide as competências em 5 categorias:

- Motivações, que dirigem o comportamento do indivíduo.
- Traços de caráter, que consistem na forma de se comportar ou responder.
- Conceito que tem de si próprio, ideias do que fazem ou gostariam de fazer.
- Conhecimentos, experiências pessoais.
- Competências comportamentais e cognitivas.

Em suma podemos dizer que AD “permite por um lado, validar os sistemas de recrutamento e seleção utilizados pela empresa e, por outro, medir o contributo individual para atingimento dos seus objetivos estratégicos. (...) A AD é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos empregados” (Camara *et al*, 2001, p.353).

Para Guerreiro (s.d.), a AD é uma tentativa de tornar visível um conjunto de atividades essenciais da organização. Os julgamentos pessoais relativos à performance dos indivíduos, os valores subjetivos e falíveis das percepções humanas estão sempre envolvidos no decorrer do processo. Um sistema de avaliação, ao permitir que estas percepções e valores se tornem visíveis, torna possível que alguns dos erros e viés sejam reconhecidos e remediados.

2.3.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Caetano & Vala (2002), os conceitos de recrutamento e seleção, por estarem interligados, são muitas vezes confundidos. O recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo.

Para Camara *et al*. (2001), o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem as condições para ingressar. A definição do perfil da função compreende três elementos essenciais:

- A identificação concreta da função, o seu título e o enquadramento organizacional.
- A clarificação de quais os requisitos que o candidato ideal deve preencher.
- O que a empresa tem para oferecer em troca.

Para Peretti (1997), existem 10 etapas no processo de recrutamento. Sendo por esta ordem; necessidade de recrutamento, análise, definição da função, prospeção interna, prospeção externa, triagem de candidaturas, questionários, entrevista, testes e por fim a decisão. Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de RH da organização. Através de três etapas do processo de recrutamento; pesquisa interna de necessidades, pesquisa externa do mercado, e definição das técnicas de recrutamento a utilizar. O levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, para retratar as suas necessidades de pessoal e o perfil e características que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. A pesquisa externa de mercado é uma pesquisa de RH no sentido de segmenta-lo e diferenciá-lo para facilitar a sua análise e consequente abordagem. Assim, dois aspetos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.

Segundo Neves *et al* (2004), numa Unidade Orgânica Tipo Regimento (UOTR), as candidaturas internas podem ser interpretadas como uma forma assumida do seu desejo de mudança do lugar que ocupam atualmente. A principal vantagem do recrutamento interno é permitir o desenvolvimento das pessoas que já pertencem à organização e de lhes oferecer perspectivas de carreira. Já o recrutamento externo consiste na identificação, dentro do universo dos candidatos com o perfil adequado ao preenchimento da vaga existente.

De acordo com Camara *et al* (2001), o processo de recrutamento é complexo e desenvolve-se em vários estádios que vão da recolha das respostas a anúncios, ao recebimento de listas de consultores, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho.

Caetano & Vala (2002), afirma que a utilização de entrevistas estruturadas vem incrementar o coeficiente um incremento significativo de validade preditiva a um dos instrumentos mais enraizados nos procedimentos de seleção de pessoal.

Para Camara *et al* (2001), a entrevista é a peça fundamental do processo de recrutamento, sendo por vezes, complementada por testes psicotécnicos⁶. A entrevista deve averiguar as aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo; as dimensões

⁶ Provas a que o candidato é submetido e que pretendem medir um conjunto de dimensões consideradas importantes para o desempenho da função.

comportamentais relevantes para a função; o potencial do candidato; a sua capacidade de se inserir na empresa e de ser aceite pelo grupo.

Pela leitura do Despacho N° 08/2009 da Direção de Obtenção de RH do Exército português, pode-se verificar o processo de seleção para RV/RC⁷ no exército. Nos critérios de seleção são considerados os seguintes fatores por esta ordem; verificação documental, prova de aptidão física, prova de aptidão psicológica, prova médica de seleção, entrevista individual e por fim a avaliação curricular.

2.3.4 ANÁLISE E DESEMPENHO DE POSTOS, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

“Quando alguém diz que trabalha em determinada empresa, a primeira coisa que lhe perguntamos é qual o cargo que desempenha. Assim sabemos o que ela faz na organização e temos uma ideia da sua importância e do nível hierárquico que ocupa” (Chiavenato, 2004, p.219). Chiavenato (2004), refere que o conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, de atribuição e de função. A tarefa é toda a atividade individualizada e executada por um ocupante de um cargo, geralmente atribuída a cargos simples e repetidos. Atribuição é toda a atividade individualizada e executada por um ocupante de um cargo, geralmente atribuída a cargos mais diferenciados. Função é um conjunto de tarefas ou de atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de um cargo. Cargo é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, organograma. Desta forma ao posicionar um cargo no organograma é indicar qual o seu nível hierárquico.

De acordo com o art.º 33, Decreto-Lei n.º236/99 de 25 de Junho, cargo é: “lugares fixados na estrutura orgânica das FA⁸, a que a que correspondem as funções legalmente definidas e também os lugares existentes em qualquer departamento do estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar.” Por sua vez de acordo com o art.º 34; “Consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. As funções militares classificam-se em: Comando, Direção ou Chefia; Estado-Maior; e Execução”.

Pontes (2006) in Reis (2007), apresenta uma definição para cargo e função. Cargo é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes. E define função como sendo o agregado de

⁷ Regime de Voluntariado ou Regime de Contrato. Receção

⁸ Forças Armadas.

tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing”.

“A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal, constitui um facto organizacional ao qual se convencionou chamar cargo” (Paschoal, 1998, p.04 in Reis, 2007, p.19). De acordo com Freitas (2003) in Pinto (2009, p.38), o posto de trabalho deve ser desenhado tendo em conta o trabalho e a tarefa que vai realizar, a fim de que esta seja executada de modo eficiente.

Chiavenato (2004), apresenta cinco modelos de cargos:

- **Modelo clássico ou tradicional de desenho de cargos:** Fizeram-se as primeiras tentativas sistemáticas de aplicar certos princípios para a colocação ótima do indivíduo no cargo.
- **Modelo humanístico ou de relações humanas:** Este modelo não conseguiu desenvolver um desenho de cargos que substituísse o modelo tradicional. Apenas cuidou do desenvolvimento externo.
- **Modelo contingencial:** Leva em conta duas variáveis: as diferenças individuais das pessoas e as tarefas envolvidas. Depende da adequação do desenho de cargo a essas duas variáveis.
- **Enriquecimento de cargos:** Consiste em aumentar de forma deliberada e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas do cargo.
- **Abordagem motivacional ao desenho de cargos:** São apresentados três estados psicológicos críticos nos ocupantes:
 - Percepção do significado: é o grau em que o ocupante de um cargo vê o seu trabalho como importante, valioso e que contribui para alguma coisa.
 - Percepção da responsabilidade: quando um ocupante se sente responsável e ligado aos resultados do trabalho desempenhado.
 - Conhecimento dos resultados: é a compreensão que o ocupante recebe sobre como efetivamente desempenhou o seu trabalho.

“O sucesso de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade dessa descrição. É necessário que dê uma informação completa e objetiva. A descrição deve corresponder à realidade, o que implica uma análise aprofundada da respetiva função. Uma parte importante dos fracassos, após um recrutamento ou uma

rotação, resulta de uma análise insuficiente da função em causa, do seu ambiente e da informação transmitida ao candidato” (Peretti, 2007, p.174).

Para Cowling & Mailer (2003), adequar a pessoa ao posto de trabalho tem que ser completado com a adequação do posto de trabalho à pessoa. A análise das funções é o estudo e análise sistemática das tarefas que, no seu conjunto, constituem um posto de trabalho. A informação sobre funções e tarefas é essencial para quem está envolvido em planear cargas de trabalho, decidir sobre melhores maneiras de desempenhar certos postos de trabalho, selecionar e formar pessoas e reorganizar grupos de trabalho. Devendo de forma sistemática verificar as fontes de informação, decidir qual o melhor método de obter informação sobre o posto de trabalho, e recolher informações de forma sistemática.

“ O primeiro pressuposto da análise funcional é que o cargo em causa esteja a ser exercido, de forma estável e continuada, durante um apreciável período de tempo, tido como suficiente para lhe traçar os contornos com exatidão e rigor. (...) Em regra, o período mínimo situa-se em um ano” (Camara *et al*, 2001, p.300).

“Elaborar uma especificação do posto de trabalho representa a fase final da análise do posto de trabalho orientada no sentido de encontrar indivíduos que satisfaçam as exigências do posto de trabalho e evitar desfasamentos” (Cowling e Mailer, 2003, p.54).

Peretti (2007), no processo de análise e descrição de funções apresenta uma vasta gama de aplicações possíveis; o recrutamento e seleção, apreciação de pessoal, formação de pessoal, elaboração dos planos de carreiras, definição das grelhas de renumeração, organização da empresa e melhoramento das condições de trabalho. Para Camara *et al* (2001), este é um exercício complexo, que deve ser desenvolvido por técnicos qualificados e, preferivelmente, independentes em relação à empresa e à função analisada.

“A criação de cargos ou funções na empresa resulta da necessidade de, em função da estratégia escolhida e do modelo estrutural adotado, estabilizar conjuntos de atividades e tarefas, com determinada complexidade e grau de responsabilidade, por forma a organizar a atuação da empresa e dotar a sua gestão de transparência (interna e externa) e previsibilidade” (Camara *et al*, 2001, p.311).

2.4 RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO

De acordo com a alínea c) do n.1 do art.4º da LOE⁹, refere que a organização do Exército rege-se pela correta utilização do potencial humano aproveitando os QP e assegurando uma correta proporção e articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efetivo. De acordo com MPGRHMEP¹⁰, as entidades com responsabilidade direta na área do pessoal são; O Estado-Maior do Exército (EME), Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) onde se inclui o Comando de Pessoal (CmdPess)¹¹ e Comando da Instrução e Doutrina (CID), Comando das Forças Terrestres (CFT), a Estrutura Base do Exército e os Estabelecimentos de Ensino.

Neves *et al* (2004), refere que a maioria das grandes empresas possui um departamento especializado na GRH, ou em alternativa, recorre a uma solução mista, em que gestores de linha asseguram a GRH. Uma UOTR desenvolve uma gestão mista, uma vez que possui a SP, especializada e vocacionada para a GRH. Nas SecPess é o local onde é feito o planeamento de necessidades de pessoal e esta reporta às Repartições de Pessoal (RepPess), que por sua vez, fazem a respetiva triagem e consolidação das várias UOTR e reportam esses dados à DARH¹². Neste sentido de acordo com Ribeiro (2010), a responsabilidade pela construção de um PRH tem que ser centralizada na SP, para permitir o desenvolvimento equilibrado, garantindo a coordenação e sinergias interfuncionais que se encontram nele. Para no fundo permitir a identificação antecipada, dos pontos críticos em que é mais provável que ocorram falhas, excessos ou uso ineficiente de militares.

No entanto o PRH é uma das maiores preocupações perante a falta de RH militares. De acordo com Neves *et al* (2004), para fazer frente a falta de pessoal numa UOTR, são estabelecidas prioridades de ocupação e distribuição de pessoal. A contratação de pessoal civil/serviços¹³ e a redefinição de tarefas podem ser outras medidas para atingir esse fim. Sendo que a ocupação de um cargo é feita tendo em conta os seguintes parâmetros: o perfil de aptidões técnicas e comportamentais; o perfil etário; a antiguidade; a experiência na atual função; a distribuição por cargos e de lugares críticos e outros.

⁹ Lei Orgânica do Exército

¹⁰ Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos Militares do Exército Português

¹¹ Tem por missão assegurar as atividades do Exército no domínio da administração do pessoal, de acordo com os planos e as diretivas superiores. Dispõe de autoridade funcional e técnica no âmbito da administração do pessoal e tem, na sua dependência hierárquica, as unidades, estabelecimentos e demais órgãos de administração de pessoal, definidos por Despacho do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME).

¹² Direção de Administração de Recursos Humanos.

¹³ Contratar pessoas civis ou empresas civis para serviços que não necessitam de formação militar, por exemplo: alguns serviços administrativos, limpeza e obras na unidade, entre outros.

Os RH no Exército Português tal como está referenciado no MPGRHMEP, encontra-se estruturado em; pessoal militar, civil e militarizado. As formas de prestação de serviço, nos termos do EMFAR¹⁴ são serviço efetivo; nos QP, em Regime de Contrato (RC), em Regime de Voluntariado (RV) e decorrente de convocação ou mobilização. E os militares podem-se encontrar em situação de ativo, reserva¹⁵ ou reforma. O serviço efetivo em RC compreende a prestação de serviço voluntário por um período de tempo limitado, com vista a satisfação das necessidades das FA ou eventual ingresso nos QP. O serviço efetivo em RV compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de 12 meses, com vista à satisfação das necessidades das FA, ou ingresso em RC ou eventual recrutamento para os QP (art.º 5).

Segundo Neves *et al* (2004), os RH disponíveis são colocados nas diversas U/E/O de acordo com determinada especialidade. Que lhes é reconhecida com base no seu quadro de competências e na sua formação militar. Estes militares, quando chegam são distribuídos em função das vagas do QOP¹⁶. E no que respeita à formação militar, de acordo com o art.º 12 (Lei n.º11/89 de 1 de Junho) onde refere que todos os militares têm o direito e o dever de receber formação de atualização, reciclagem, com vista a formação humana e profissional e relativamente à sua progressão na carreira.

2.5 SÍNTESE

A gestão de pessoas é das áreas que mais mudanças e transformações sofreram ao longo dos últimos anos. A boa gestão de pessoas e a importância do fator humano está sempre por detrás de organizações bem-sucedidas.

Neste momento de intensas mudanças e de elevada incerteza em que todas as organizações vivem, incluindo o Exército e as Forças Armadas em Geral, o papel dos RH mais do que nunca constituem um papel vital, numa época de mudanças.

Apesar de todas as diferenças entre a instituição militar e as instituições civis, em ambos os casos a gestão de pessoas assume sempre um papel importante no sucesso e no progresso de qualquer organização.

¹⁴ Estatuto dos Militares das Forças Armadas

¹⁵ Situação em que o militar transita do ativo, mas mantém-se a disponibilidade para o serviço.

¹⁶ Quadro Orgânico de Pessoal.

CAPÍTULO 3:

CONCEITO DE MOTIVAÇÃO E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO

3.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Segundo Peretti (1997), no segundo lugar das preocupações importantes (a seguir à formação) para os responsáveis do pessoal, encontra-se a motivação e o clima social interno. “É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (promovido do ambiente) ou também ser gerado internamente nos procedimentos mentais do indivíduo” (Chiavenato, 1999). Para outros autores como Deci in Cunha *et al.* (2004), O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada. Já para Sarmiento (2002), a motivação é o conjunto de fatores psicológicos conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta no indivíduo. Marques (1994), motivação é tudo o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma. Esse impulso que leva à ação pode ser provocado por um estímulo interno ou externo através dos mecanismos de raciocínio de um indivíduo.

Para Chiavenato (1999), as pessoas são diferentes no que toca à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos igualmente diferentes e aí por diante. No entanto, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. Subjacente a todo o comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência; ou seja os motivos do comportamento. Morais *et al* (1996) in Cançado *et al* (s.d) demonstram que a motivação aumenta o vínculo do trabalhador com a organização e é influenciada diretamente pela identificação e pelo significado da tarefa, bem como por fatores contextuais, como a satisfação com o ambiente social e incentivo por meio de recompensas.

Para Marques (1994), a motivação é resultado da seguinte sequência; quando se cria uma necessidade desequilibra-se o nosso organismo, cria-se uma tensão, uma insatisfação da necessidade que se procura, regressando tudo ao equilíbrio inicial, ou, em caso de ação ineficaz, mantém-se o desequilíbrio. Deste modo de forma a esquematizar os aspetos elementares que constituem a motivação, bem como a sua articulação apresenta-se, no Anexo A1, a Figura n.º 15 (Modelo Básico de Comportamento).

Um profissional motivado, para além de estar bem consigo e com o exterior aumenta o rendimento no seu posto de trabalho. Sousa (2004), refere que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. No fundo, os objetivos esperados são os prémios. E não são somente prémios financeiros, como maior salários ou gratificações, mas também prémios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder. Neves *et al* (2004), refere que só podemos tirar partido dos RH disponíveis se estes estiverem motivados, não esquecendo que o grau de exigência dos militares para com a organização é cada vez maior.

Nas Forças Armadas Portuguesas, de acordo Artigo 15º (Natureza das Recompensas) do Capítulo II (Recompensas), do Regulamento de Disciplina Militar (RDM) é referido que: “além das recompensas estabelecidas pela legislação e regulamentação em vigor podem ser concedidas as seguintes: 1.º Louvor; 2.º Licença por mérito; 3.º Dispensa de serviço¹⁷.” O 1.º destina-se a recompensar factos ou comportamentos que revelem notável valor de competência profissional zelo ou civismo. O 2.º destina-se a recompensar os militares que no serviço revelem dedicação acima do comum ou que tenham praticado atos de reconhecimento elevado. O 3.º consiste na dispensa de formaturas ou de qualquer serviço interior ou exterior com a duração de 24 horas.

3.2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

São várias as teorias da motivação e estas classificam-se em dois grandes grupos. As **Teorias de processo** e **Teorias de conteúdo**. Nas Teorias de Processo o comportamento motivacional do indivíduo é consciente e racional. As teorias de conteúdo dedicam-se à análise do comportamento humano no âmbito das suas necessidades intrínsecas individuais a partir do qual é possível motivá-lo. As principais Teorias de

¹⁷ Concedida às praças que pelo seu comportamento a mereça.

Conteúdo são: Abraham Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1966), Alderfer (1972). As principais Teorias de Processo são Adams (1963), Vroom (1964), Porter e Lawler (1968) e Locke (1968).

3.2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

Teoria da Hierarquia das necessidades de A. Maslow

Abraham Maslow (1954) identificou cinco níveis de necessidades humanas colocadas por ordem hierárquica. Segundo ele existe uma hierarquia das necessidades humanas, ou seja, só surgirão novas necessidades se as necessidades do nível inferior forem satisfeitas pelo menos na sua maioria. Gouveia & Batista (2007) refere que Maslow procurou compreender o homem dentro de uma perceção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até às mais complexas e uma inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Ao conceber, entretanto, a motivação como o caminho para a satisfação da necessidade dominante. Em Camara *et al* (2001), aparece representada a pirâmide das necessidades de Maslow (ANEXO A2: Pirâmide das necessidades de Maslow) com cinco níveis.

- 1.º Nível – Necessidades Fisiológicas: Fome, sede, abrigo, descanso;
- 2.º Nível – Necessidades de segurança: proteção contra perigos ou privação;
- 3.º Nível – Necessidades Sociais: necessidade de ser integrado no meio social, nomeadamente família e amigos;
- 4.º Nível – Necessidade de auto estima: necessidade de ser reconhecido, ser apreciado, ser respeitado;
- 5.º Nível – Necessidade de auto realização: necessidade de aceder ao seu potencial.

Teoria dos Motivos de McClelland

Outra teoria de conteúdo é a teoria dos motivos de McClelland (1961), que considera haver três impulsos básicos. Existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente, dividida em três categorias: Necessidade de Realização, de Afiliação e de Poder (Gouveia e Batista, 2007, p.7).

As Necessidades de Realização é o desejo de alcançar algo difícil, exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras. Os indivíduos com este tipo de necessidades pretendem mais do que obter sucesso individual, é fulcral obterem *feedback* positivo do grupo em que estão inseridos.

As Necessidades de Afiliação é o desejo de estabelecer relacionamento pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades; é uma necessidade pessoal.

As Necessidades de Poder é o desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre os outros.

Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1966) segue na lógica da teoria de Maslow, mas apenas a dois fatores; higiênicos e motivadores (Chiavenato, 2004, p.68).

Fatores Higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, como as condições físicas, ambientais, salariais, políticas da empresa, relação entre direção e colaboradores, outras. A expressão higiene serve para refletir no seu caráter preventivo de forma a evitar fontes de insatisfação ou ameaças ao desequilíbrio no meio.

Fatores Motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeitos de satisfação e de aumento de produtividade, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho.

Teoria de ERG, de Clayton Alderfer

Alderfer (1972), propõe uma teoria sobre a motivação, conhecida pelo nome de teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento)¹⁸. Ferreira *et al* (2006), refere que as necessidades de existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede, assim como outras necessidades materiais como o pagamento do salário. As necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamento com outras pessoas. Por sua vez as necessidades de crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesma e sobre o ambiente em que vive.

3.2.2 TEORIAS DE PROCESSO

Teoria da Equidade de J. Stacy Adams

Ferreira *et al* (2006) refere que esta teoria tem forte relação com a renumeração e com a distribuição de vantagens ou de reconhecimento. Se estes processos não forem bem

¹⁸Em inglês: Existence, Relationship and Growth.

conduzidos podem deteriorar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde há a percepção de injustiça e consequentemente sem estímulos motivacionais para o trabalho. Esta teoria afirma que quando o trabalhador sente injustiça; tende a fazer menos esforço; Modificar os seus resultados; Distorcer a sua autoimagem e a imagem dos outros, buscar outro ponto de referência; abandonar o cargo.

Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Chiavenato (2004), a Teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964), restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo Vroom existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos; A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais e capacidade do indivíduo influenciar o seu próprio nível de produtividade. Estas três forças estão representadas na Figura 16 do ANEXO A2 (Os três modelos da motivação para produzir).

Teoria das Expectativas de Porter e Lawler

A partir da Teoria das expectativas de Vroom, Porter e Lawler (1968) desenvolveu um modelo mais complexo sobre motivação. Esquematizado na Figura 17, do ANEXO A3 (Modelo de Porter e Lawler). De acordo com Junqueira *et al* (2007), este modelo defende que o esforço que o indivíduo está disposto a realizar depende do valor que o mesmo atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar.

Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke

Para Ramos (1990), o modelo proposto por este autor tem o seu fundamento na coexistência de certos fatores determinantes do comportamento humano. Para Locke as metas precisam de ser valorizadas para serem atingidas. Só quando as metas estão verdadeiramente especificadas é que existe verdadeira motivação. Os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os difíceis, quando aceites pela pessoa resultam em desempenhos mais elevados do que os objetivos fáceis. Para Lock, estabelecer objetivos é o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas ou objetivos que uma pessoa se disponibiliza a alcançar.

PARTE II – Prática

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

4.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo inicia-se a parte prática do trabalho, que juntamente com a primeira parte contribui para a resolução do problema de investigação. A primeira parte, referente à parte teórica do trabalho está materializada a pesquisa desenvolvida sobre a literatura existente com o objetivo de enquadrar o tema que foi proposto estudar neste trabalho de investigação. A segunda parte do trabalho que aqui se inicia diz respeito à parte prática deste trabalho de investigação com o objetivo de encontrar respostas para as perguntas formuladas no início da investigação e conseguir através da análise desta parte, juntamente com a primeira, demonstrar a veracidade das hipóteses levantadas inicialmente. E assim atingir os objetivos inicialmente propostos para dar resposta a questão de partida.

Assim, desta forma no presente capítulo são abordados os métodos, as técnicas e os procedimentos adotados para a obtenção dos resultados finais.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM AO PROBLEMA

Para dar resposta a pergunta de partida foi utilizado mais do que um método. Dado que segundo Sarmiento (2013), refere numa investigação podem ser utilizados mais do que um método para dar resposta à pergunta de partida. Os vários métodos complementam-se entre si, esta conjugação permite complementar a informação obtida por cada um e assim aumentar a credibilidade da resposta à pergunta de partida. Deste modo optou-se por utilizar os seguintes métodos:

- **Método inquisitivo**, que é baseado no interrogatório escrito ou oral (Sarmiento, 2013, p.5). Materializado através de entrevistas a Oficiais de Infantaria dos QP, a Sargentos dos QP e Praças RV/RC.

- **Análise documental**, que procura sustentar a teoria relativamente ao tema e relativamente à pergunta de partida e derivadas.
- **Método hipotético-dedutivo**, consiste na construção de conjecturas baseadas nas hipóteses, isto é, caso as hipóteses sejam verdadeiras as conjecturas também o são.

4.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS

Para proporcionar uma abordagem diferenciada da informação optou-se por utilizar dois instrumentos de recolhas de dados: a entrevista e o inquérito por questionário.

As entrevistas são de resposta aberta, dá liberdade ao entrevistado no respeito às suas respostas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), as entrevistas contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargarem o campo de investigação.

Por sua vez, aos inquéritos por questionário são de resposta fechada, limitando o tipo de resposta do inquirido, obrigando-o a dar uma resposta dentro das opções pré-definidas pelo autor do inquérito. Este instrumento de pesquisa “permite recolher dados, que após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada dos métodos estatísticos, econométricos ou de investigação operacional, originam os resultados.” (Sarmiento, 2013, p.21).

4.3.1 ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas, foram entrevistas estruturadas tendo por base um guião (APÊNDICE D: Guião da Entrevista) realizado com a intensão de procurar informação de forma a dar resposta às questões de investigação. O Guião é composto por sete perguntas que foram realizadas a cinco oficiais (um tenente, três capitães e um major). O objetivo fundamental na realização das entrevistas foi a recolha da opinião dos entrevistados relativamente ao assunto em estudo. As várias entrevistas foram aplicadas com as questões padronizadas, de forma a permitir fazer uma comparação entre as várias entrevistas aplicadas às diferentes pessoas. As entrevistas foram realizadas a cinco Oficiais de Infantaria dos QP em funções de comando ou ligados à GRH, que se apresentam no Quadro n.º1.

Quadro n.º1: Dados sociodemográficos dos entrevistados.

Entrevistado (E)	Posto	Nome	Cargo
E1	Capitão	Bruno Moura	Oficial de pessoal e administração do 1.º Batalhão do RI13
E2	Capitão	Daniel Gomes	Comandante de Companhia no RI13
E3	Tenente	Sérgio Encarnação	Comandante de Pelotão no RI13
E4	Major	Barros	Chefe da Secção de Pessoal do RI19
E5	Capitão	Xavier Costa	Comandante da Companhia de Comando e Serviços do RI19

4.3.2 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O inquérito encontra-se dividido em três partes. A primeira parte diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inqueridos, mas sem nunca colocar em causa a sua anonimidade individual mas apenas a sua identificação colativa. A segunda parte pretende averiguar as práticas de GRH existente na unidade inquerida e simultaneamente verificar se existe ligação entre os inqueridos. A terceira parte do inquérito pretende averiguar a motivação e a satisfação com as práticas de GRH existentes na unidade por parte dos inqueridos.

Para a realização deste inquérito optou-se pela escala Likert (1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-nem concordo nem discordo; 4-concordo; 5-concordo totalmente). O inquérito foi aprovado por três especialistas na área e submetido a pré-teste no qual participaram dois praças e dois sargentos.

Na análise dos dados procedeu-se a uma análise estatística que envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão) e estatística inferencial. Nesta, usou-se a estatística paramétrica pois as nossas variáveis dependentes eram de tipo quantitativo.

Assim, nas hipóteses em que estamos a comparar dois grupos utilizou-se o teste *t de Student*. Nas hipóteses em que estamos a comparar mais de dois grupos usou-se o teste *Anova One-Way*. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Levene*. O nível de significância foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$. No entanto, as diferenças significativas para um nível $(\alpha) \leq 0,10$.

4.3.3 AMOSTRA

A amostra deste trabalho é constituída por 129 militares pertencentes ao RI13, de Vila Real e 32 pertencentes ao RI19 de Chaves. O inquérito foi realizado a 125 Praças e 31 Sargentos e cinco oficiais subalternos, fazendo um total de 161 inquiridos por este método de investigação. 129 do RI13 e 32 do RI19. Tal como se encontra representado no APÊNDICE E (Amostra dos inquiridos). Onde se procurou obter uma amostra estratificada.

“Na seleção do processo de amostragem desenvolve-se um procedimento sistemático de recolha de dados que assegure a fiabilidade e a comparabilidade desses dados.” (Sarmiento, 2013, p.22).

Segundo Sarmiento (2013a, p. 91), para calcular a dimensão da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a equação abaixo indicada, que garante um nível de confiança (λ) e um nível de erro (ϵ).

$$N = \frac{p \times (1-p)}{\frac{\epsilon^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1-p)}{N}}$$

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, p.91).

A proporção da população (p) varia no intervalo [0,1] e, quando não conhecida, seleciona-se a hipótese mais pessimista (0,5). A população finita (N) é constituída pelos 568 militares alvo deste estudo; $Z_{\alpha/2}$ representa o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança (λ) que, neste caso, se considera de 1,96 pois $\lambda=0,95$. O nível de precisão (D) é 0,05, pois, uma vez mais opta-se pela hipótese mais pessimista (Sarmiento, 2013).

4.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE

O inquérito foi realizado pessoalmente entre os dias 27 de março e o dia 9 de abril de 2014, no RI13 em Vila Real e no RI19 de Chaves. Os dias da aplicação do inquérito foram previamente marcado com o comando da unidade, dependendo da disponibilidade dos inquiridos, de forma a não interromper as suas atividades operacionais.

As entrevistas, após terem sido validadas por três especialistas conhecedores da matéria, decorreram entre os dias 27 de março e 9 de abril no RI13 em Vila Real e no RI19 em Chaves de forma individual. Algumas delas foram presidenciais e gravadas, outras procedeu-se ao envio por correio eletrónico e os respetivos entrevistados enviaram as

respostas pelo mesmo meio. As entrevistas feitas pessoalmente, foram transcritas e de seguida foi pedido aos respetivos entrevistados que validassem as mesmas.

4.5 MEIOS UTILIZADOS NA ELABORAÇÃO DO TRABALHO

Os inquéritos por questionário e as entrevistas utilizados na elaboração deste trabalho tornaram-se um meio preciosíssimo no que diz respeito a pesquisa de campo, e consequentemente à análise dos resultados obtidos. Sem estes dois meios tornar-se-ia impossível a realização de um TIA nestes moldes.

Na elaboração do RCFTIA, do inquérito por questionário e guião da entrevista foi utilizado o programa *Microsoft Office Word* versão 2007. A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para *Windows* completado com o programa *Microsoft Office Excel* versão 2007. Para elaborar a parte teórica do trabalho recorreu-se inicialmente a uma pesquisa de bibliografia na Biblioteca da Academia Militar, biblioteca municipal de Vila Real e na base de dados, *online* disponibilizada pela Academia Militar (EBSCO), entre outra bibliografia disponível *online* para o público em geral. A pesquisa de doutrina do Exército processou-se através da *intranet* do exército (com acesso através da biblioteca da Academia Militar).

A *internet* tornou-se um meio imprescindível na elaboração deste trabalho, não só para recolha de bibliografia, mas também para estabelecer contacto via *E-mail* com as pessoas envolvidas no trabalho e respetivas entidades. Bem como para enviar o guião da entrevista e receber as respostas quando aplicado desta forma. Para além disto, serviu como meio para pedir aos respetivos entrevistados que validassem as suas próprias entrevistas quando se tratava de entrevistas feitas pessoalmente e gravadas.

4.6 SÍNTESE

A metodologia e procedimentos podem-se dividir também em parte teórica referente a pesquisa documental, e em parte prática referente ao trabalho de campo, materializado na aplicação dos Inquéritos por questionário e nas entrevistas. Nos inquéritos por questionário procurou-se aplicar-los estes ao maior número possível de militares na unidade de forma a obter resultados o mais fidedignos possível.

As duas partes são ambas importantes e sustentam-se mutuamente, mas o cerne deste trabalho sustenta-se na parte prática, sem a qual nunca seria possível responder às perguntas derivadas e consequentemente à pergunta de investigação.

CAPÍTULO 5:

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo encontra-se o estudo empírico do trabalho de investigação. Pretende-se assim apresentar, analisar e discutir os resultados que foram obtidos no trabalho de campo com a aplicação dos inquéritos por questionário e entrevistas.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

5.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

Relativamente à análise do conteúdo das respostas definiram-se as unidades de segmento ou de recorte, que podem ser definidos por uma palavra (palavra-chave), uma expressão (conceito-chave) a partir dos dados recolhidos de modo a criar uma matriz de codificação (Sarmiento, 2013a), como podemos ver nos Quadros (n.º 2, 4, 6, 8, 10, 12 e 14) onde estão representados os segmentos que identificamos nas respostas de cada pergunta.

Inicialmente procedeu-se a uma avaliação do conteúdo das entrevistas e efetuou-se uma sinopse das respostas tal como está representado nos Quadros n.º 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15. O Quadro n.º 2 representa os segmentos da questão n.º 1 e o Quadro n.º 3 representa a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º 1: “Na sua opinião as práticas de RH utilizadas no seu regimento são diferente perante militares do QP e militares RV/RC? ”.

Quadro n.º2: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º1:).

Segmento 1.1	Não há diferenças
Segmento 1.2	Sim, são por vezes diferentes
Segmento 1.3	Há funções que apenas podem ser desempenhadas por militares dos QP
Segmento 1.4	São diferentes em função das tarefas que são desempenhadas e não se são militares dos QP ou RV/RC
Segmento 1.5	Deve-se ao facto do tempo de permanência na instituição serem diferentes. Para militares dos QP tem que se ter em consideração as futuras funções que vão ter que desempenhar.

Quadro n.º3: Análise de Resultados da Questão1.

E	Unidade de Contexto	ER
1	Não é fator ser RC ou QP, mas sim as qualificações necessárias para o desempenho da função. (...) Contudo há funções que apenas podem ser desempenhadas por militares dos QP (...) nem todos os cursos podem ser frequentados por militares em RC.	1.1 1.3
2	Não há diferenças. São diferentes em função das tarefas que são desempenhadas e não se são QP ou RV/RC.	1.1 1.4
3	(...) Não são diferentes (...) nota-se a distribuição de pessoal de forma equitativa (...) aos vários escalões entre pessoal dos quadros e pessoal RV/RC.	1.1
4	Sim, não se pode comparar em alguns aspetos um militar dos QP com um RV/RC no que respeita a sua gestão enquanto profissional (...)	1.2
5	Os fatores que influenciam as decisões a nível dos RH são por vezes diferentes. Isto deve-se ao facto de os tempos de permanência na instituição serem diferentes. Para os militares QP tem que ter em consideração as funções que futuramente poderão vir a desempenhar (...)	1.2 1.5

O Quadro n.º 4 representa os segmentos da questão n.º2 e o Quadro n.º 5 representa a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º2:” Sente que os seus subordinados, têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos QP e militares em RV/RC).”

Quadro n.º4: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º2).

Segmento 2.1	Há diferenças
Segmento 2.2	De um modo geral sim
Segmento 2.3	Os militares dos QP preparam-se para uma vida profissional e os militares RV/RC apenas para um curto período de tempo
Segmento 2.4	Apenas parte dos cursos estão vocacionados para QP
Segmento 2.5	O Desenvolvimento dos militares do QP é contínuo, enquanto o desenvolvimento dos militares RV/RC não.

Quadro n.º5: Análise de Resultados da Questão2.

E	Unidade de Contexto	ER
1	(...) Há diferenças entre os militares dos QP e RC (...) por regra os militares dos QP têm melhores qualificações e anseiam o desenvolvimento e valorização pessoal, (...) os militares RC procuram a melhoria de competências para mais tarde terem mais oportunidades no mercado de trabalho.	2.1 2.3
2	QP sim, RV/RC em parte não (...) O pessoal RV/RC tira da instituição o melhor que esta lhe pode dar, mas nunca perdem a ligação com o mundo civil (...) parte dos cursos estão vocacionados para QP e não tanto para RV/RC (...)	2.1 2.3 2.4
3	(...) Desenvolvimento dos militares dos quadros é contínuo porque existem promoções, novas funções, etc., enquanto, nos militares RV/RC este desenvolvimento não é constante. O facto de saberem que apenas têm cerca de seis anos de serviço é um fator que indica que nos últimos anos de contrato o seu desenvolvimento vai diminuir.	2.3 2.5
4	De um modo geral sim (...) um militar dos QP prepara-se a princípio para uma vida profissional, enquanto um militar RV/RC prepara-se apenas para um curto período de tempo na instituição (...)	2.2 2.3
5	Alguns têm. E é notória a diferença entre QP e RV/RC. Normalmente os RV/RC não têm uma perspetiva de carreira motivadora como os QP devido ao curto prazo de contrato (...)	2.1 2.2 2.3

No Quadro n.º 6 estão representados os segmentos da questão n.º3 e no Quadro n.º 7 a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º3: “Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa GRH no comando de um Regimento? ”

Quadro n.º6: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º3).

Segmento 3.1	Rentabiliza-se o trabalho de equipa
Segmento 3.2	Aumenta os índices de produtividade
Segmento 3.3	Aumentam a motivação
Segmento 3.4	Boas prestações de carreira a curto e médio prazo
Segmento 3.5	Sentido de justiça
Segmento 3.6	Integração na instituição
Segmento 3.7	Auxilia a ação de comando
Segmento 3.8	Diminuição dos custos para a unidade

Quadro n.º7: Análise de Resultados da Questão3.

E	Unidade de Contexto	ER
1	Se tirar o melhor proveito do Homem, rentabiliza-se o trabalho de equipa e aumentam-se os índices de produtividade . O aumento a motivação (...)	3.1 3.2 3.3
2	Boas prestações de carreira a curto e médio prazo , sentido de justiça , integração na instituição , para além que estas auxiliam a ação de comando dos comandantes. No fundo isto aumenta o rendimento e a motivação (...)	3.4 3.3 3.4 3.5 3.6 3.7
3	(...) Diminuição de custos para a unidade , espaço temporal menor para atingir os objetivos estabelecidos .	3.2 3.8
4	(...) Aumenta a motivação e consequentemente aumenta o rendimento/desempenho nas atividades diárias , sentido de justiça , sentimento de integridade com a unidade .	3.2 3.3 3.5 3.6
5	Aumenta sem dúvida a motivação e consequentemente aumenta o desempenho/rendimento . É um grande fator de desenvolvimento do espírito de Unidade .	3.2 3.3 3.6

No Quadro n.º 8 são representados os segmentos da questão n.º4 e o Quadro n.º 9 a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º4: “Considera que existem diferenças significativas nas práticas de GRH quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?”

Quadro n.º8: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º4).

Segmento 4.1	A forma é tão diferente quanto os regulamentos o obrigam a ser
Segmento 4.2	Existem diferenças adequadas a cada classe
Segmento 4.3	Admito que possam existir
Segmento 4.4	Cada classe ao seu patamar tem responsabilidades diferentes
Segmento 4.5	No entanto a exigência a mesma para todas as classes

Quadro n.º9: Análise de Resultados da Questão4.

E	Unidade de Contexto	ER
1	A forma é tão diferente quanto os regulamentos o obrigam a ser (...)	4.1
2	(...) Admito que noutras subunidades do regimento poderão ocorrer diferenças de forma inconsciente no que respeita à priorização de assuntos (...)	4.3
3	Existem algumas diferenças, no entanto, são adequadas para a respetiva classe .	4.2
4	(...) Cada classe ao seu patamar tem responsabilidades diferentes e funções diferentes a desempenhar . No entanto a exigência é a mesma para todas as classes para se atingirem os objetivos .	4.4 4.5
5	Sim existem, cada classe tem responsabilidades e objetivos diferentes (...)	4.2

No Quadro n.º10 estão representados os segmentos da questão n.º5 e no Quadro n.º11 a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º 5: “Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?”

Quadro n.º10: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º5).

Segmento 5.1	Cumprimento das tarefas face aos desafios existentes
Segmento 5.2	Manter o pessoal motivado, enquadrado e informado
Segmento 5.3	Reconhecer os esforços individuais e coletivos
Segmento 5.4	Preencher os lugares prioritários
Segmento 5.5	Não existem problemas
Segmento 5.6	Controlo rigoroso das despesas
Segmento 5.7	Acumulação de funções

Quadro n.º11: Análise de Resultados da Questão5.

E	Unidade de Contexto	ER
1	Cumprimento das tarefas face aos desafios existentes (...)	5.1
2	(...) Manter o pessoal motivado, enquadrado e informado sobre as atividades (...) reconhecer os esforços individuais e coletivos (...) Perante a falta de pessoal, procuro preencher os lugares prioritários (...)	5.2 5.3 5.4
3	(...) Apesar de a unidade não ter os quadros orgânicos completos considero que não existem problemas porque é uma unidade com uma boa percentagem de pessoal efetivo em relação à maioria das U/E/O do resto do país (...) controlo rigoroso de consumos de água, gás e eletricidade; controlo rigoroso da alimentação, treino físico ao final da tarde para que só exista um banho por dia e por pessoa.	5.5 5.6
4	Preenchimento dos lugares prioritários e acumulação de funções quando necessário. E procurar sempre ter o pessoal motivado.	5.2 5.4 5.7
5	(...) Acumulação de funções e procurar sempre preencher os lugares que consideramos prioritários (...)	5.4 5.7

No Quadro n.º 12 estão representados os segmentos da questão n.º 6 e no Quadro n.º 13 a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º6: “Na sua opinião as práticas GRH utilizadas no regimento, independentemente de quais sejam, tem influência na motivação dos subordinados e no seu caso particular quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?”

Quadro n.º12: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º6).

Segmento 6.1	Sim tem
Segmento 6.2	Reconhecer os esforços individuais e coletivos
Segmento 6.3	Encaixar o homem certo no lugar certo
Segmento 6.4	Garantir boas condições nas instalações e na alimentação
Segmento 6.5	Ajudar os problemas pessoais
Segmento 6.6	Dar-lhe tarefas que eles gostem de fazer
Segmento 6.7	Garantir que os subordinados garantam as condições necessárias para a promoção
Segmento 6.8	Atribuir as FAI com base na média nacional

Quadro n.º13: Análise de Resultados da Questão6.

E	Unidade de Contexto	ER
1	Sim têm influência mas não é o principal fator (...)	6.1
2	Sim tem (...) reconhecer os esforços individuais e coletivos dos subordinados (...) manter o diálogo quando necessário (...) atribuir as FAI sempre com base na média nacional (...) manter as instalações em condições (...) garantir uma boa alimentação (...)	6.1 6.2 6.4 6.5 6.8
3	(...) Têm forte influência na motivação (...) desencadeia o bem-estar do pessoal e a maior produtividade e quando isto acontece é sinal que a motivação está elevada.	6.1
4	Sim tem (...) encaixa-lo no lugar certo (...) dar-lhe tarefas que eles gostem de fazer (...) reúnam as condições necessárias para a promoção (...)	6.1 6.3 6.6 6.7
5	Têm, sem dúvida (...) colocar o Homem certo no lugar certo (...) garantir boas condições de trabalho, de alojamento e alimentação, recompensa-los e ajudá-los nos problemas pessoais. Sendo fundamental reconhecer o trabalho (...)	6.1 6.3 6.4 6.5

No Quadro n.º14 estão representados os segmentos da questão n.º7 e no Quadro n.º15 a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º7: “Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam? Quais as principais diferenças que vê entre as categorias?”

Quadro n.º14: Matriz de codificação e cromática das entrevistas (Questão n.º7).

Segmento 7.1	Sim tem
Segmento 7.2	Não tem
Segmento 7.3	As diferenças não são entre classes mas sim entre pessoas
Segmento 7.4	Problemas recentes como o atraso nas promoções
Segmento 7.5	Outros problemas antigos, como por exemplo o facto de os 1.ºSargentos estarem muito tempo no mesmo posto
Segmento 7.6	Os militares dos QP contam com uma GRH eficiente de forma a dota-los de ferramentas para estarem preparados a executar muitas variadas tarefas
Segmento 7.7	Com o fim do contrato os militares do RV/RC desmotivam cada vez mais

Quadro n.º15: Análise de Resultados da Questão7.

E	Unidade de Contexto	ER
1	Sim tem (...) Depende das ambições de cada um (...) As diferenças não são entre classes, mas sim entre pessoas (...)	7.1 7.3
2	Sim (...) considero que existe uma lacuna na classe de sargentos, principalmente pelo facto de eles estarem muito tempo no mesmo posto (...)	7.1 7.5
3	(...) Boa parte dos meus subordinados não se sentem realizados, no entanto, acredito que todos eles têm objetivos e que pretendem a respetiva ascensão a esses objetivos. (...)	7.2
4	Depende de pessoa para pessoa. Alguns conseguem-se motivar facilmente enquanto outros desmotivam facilmente (...) problemas recentes como o atraso nas promoções e o aumento do tempo de permanência nos postos, é dos principais fatores de desmotivação (...) entre outros problemas antigos, como por exemplo o caso dos 1ºSar que estão muito tempo nesse posto (...)	7.1 7.4 7.5
5	(...) No geral, os militares sob o meu comando se sentem realizados. Os militares QP contam com uma GRH eficiente de forma a dotá-los de ferramentas para estarem preparados a executar as muitas e variadas tarefas com que se podem deparar ao longo da carreira (...) No entanto, os militares RC (...) aproxima o final dos contratos, evidenciam tristeza por o tempo na instituição estar a acabar. Principalmente pelo facto de que muitas das áreas em que se tornaram proficientes não se adaptar às profissões fora da instituição.	7.1 7.6 7.7

5.2.2 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Após a identificação dos segmentos das respostas dos entrevistados a cada pergunta, identificados no APÊNDICE D (Síntese de respostas às entrevistas), foi calculado a frequência e a respetiva percentagem para que fosse possível, após análise, retirar os resultados para chegar a uma conclusão. Os resultados obtidos foram espelhados nas Tabelas (n.º3 à n.º9). Nesta secção apresentamos de forma mais pormenorizada cada uma das questões, no sentido de se retirar conclusões acerca das mesmas.

Questão n.º 1: “Na sua opinião as práticas de RH utilizadas no seu Regimento são diferentes perante militares do QP e militares no RV/RC (quais as principais diferenças caso existam)?” A qual foi feita uma análise representada na Tabela n.º4.

Tabela n.º3: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º1).

Análise Quantitativa							
Segmentos	Entrevistados					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Segmento 1.1	X	X	X			3	60%; (3/5)
Segmento 1.2				X	X	2	40%; (2/5)
Segmento 1.3	X					1	20%; (1/5)
Segmento 1.4		X				1	20%; (1/5)
Segmento 1.5					X	1	20%; (1/5)

A esta questão 60% dos inquiridos considera que não há diferenças e apenas 40% dos inquiridos considera que existem diferenças. 20% dos entrevistados refere que as diferenças são devido ao facto de haver funções que apenas podem ser desempenhadas por militares dos QP e pelo facto do tempo de permanência na instituição ser diferente uma vez que para militares dos QP tem que se ter em consideração as futuras funções que vão desempenhar; 20% dos entrevistados considera que são diferentes em função das tarefas que são desempenhadas e não se são militares dos QP ou RV/RC.

Questão n.º 2: ”Sente que os seus subordinados, têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos QP e militares RV/RC).” A qual foi feita uma análise na Tabela n.º5.

Tabela n.º4: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º2).

Análise Quantitativa							
Segmentos	Entrevistados					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Segmento 2.1	X	X			X	3	60%; (3/5)
Segmento 2.2				X	X	2	40%; (2/5)
Segmento 2.3	X	X	X	X	X	5	100%; (5/5)
Segmento 2.4		X				1	20%; (1/5)
Segmento 2.5			X			1	20%; (1/5)

Só apenas 40% dos entrevistados considera que os seus subordinados de um modo geral têm boas perspetivas de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo, e

60% dos entrevistados considera que há diferenças entre classes; 100% dos entrevistados considera que as diferenças devem-se ao facto dos militares dos QP prepararem-se para uma vida profissional e os militares RV/RC preparam-se apenas para um curto período de tempo. E 20% afirma que existem diferenças devido ao facto de apenas parte dos cursos estarem vocacionados para militares dos QP e também devido ao facto do desenvolvimento dos militares do QP ser contínuo, enquanto o desenvolvimento dos RV/RC não o é.

Questão n.º 3: ”Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa GRH no comando de um Regimento de Infantaria?” A qual foi feita uma análise na Tabela n.º6, representada a seguir:

Tabela n.º5: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º3).

Análise Quantitativa							
Segmentos	Entrevistados					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Segmento 3.1	X					1	20%; (1/5)
Segmento 3.2	X	X	X	X	X	5	100%; (5/5)
Segmento 3.3	X	X		X	X	4	80%; (4/5)
Segmento 3.4		X				1	20%; (1/5)
Segmento 3.5		X		X		2	40%; (2/5)
Segmento 3.6		X		X	X	3	60%; (3/5)
Segmento 3.7		X				1	20%; (1/5)
Segmento 3.8			X			1	20%; (1/5)

Dos entrevistados, 100% considera que uma boa GRH aumenta os índices de produtividade e 80% considera que aumenta a motivação; 60% dos entrevistados uma boa GRH faz com que os militares se sintam mais integrados na instituição ao passo que 40% refere que aumenta o sentido de justiça entre os militares na unidade; 20% dos entrevistados refere que uma boa GRH rentabiliza o trabalho de equipa, cria boas prestativas de carreira a curto e médio prazo e auxilia a ação de comando.

Questão n.º 4: ”Considera que existem diferenças significativas nas práticas de GRH quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?” A qual foi feita uma análise na Tabela n.º7.

Tabela n.º6: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º4).

Análise Quantitativa							
Segmentos	Entrevistados					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Segmento 4.1	X					1	20%; (1/5)
Segmento 4.2			X		X	2	40%; (2/5)
Segmento 4.3		X				1	20%; (1/5)
Segmento 4.4				X		1	20%; (1/5)
Segmento 4.5				X		1	20%; (1/5)

Dos entrevistados 40%, refere que existem diferenças adequadas a cada categoria; 20% dos entrevistados referem que a forma é tão diferente quanto os regulamentos os obrigam a ser, admitem que possam existir diferenças; 20% considera que existem diferenças porque cada categoria ao seu patamar tem responsabilidades diferentes, no entanto 20% refere que a exigência é a mesma.

Questão n.º 5: ”Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?” A qual foi feita uma análise na Tabela n.º8, representada a seguir:

Tabela n.º7: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º5).

Análise Quantitativa							
Segmentos	Entrevistados					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Segmento 5.1	X					1	20%; (1/5)
Segmento 5.2		X		X		2	40%; (2/5)
Segmento 5.3		X				1	20%; (1/5)
Segmento 5.4		X		X	X	3	60%; (3/5)
Segmento 5.5			X			1	20%; (1/5)
Segmento 5.6			X			1	20%; (1/5)
Segmento 5.7				X	X	2	40%; (2/5)

Dos entrevistados 40%, considera que se manter o pessoal motivado, enquadrado e informado é um dos principais desafios na situação atual; 60% refere que uma das soluções encontradas é preencher os lugares prioritários e 40% refere como solução a acumulação de funções; 20% dos entrevistados vê como principal desafio o cumprimento das tarefas face aos desafios existentes. E 20% aponta como solução o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos e controlo rigoroso de despesas. E 20% dos entrevistados afirmam que não existe problemas.

Questão n.º 6: ”Na sua opinião as práticas GRH utilizadas no Regimento, independentemente de quais sejam, têm influência na motivação dos subordinados e no seu caso particular, quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?” A qual foi feita uma análise na Tabela n.º9, representada a seguir:

Tabela n.º8: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º6).

Análise Quantitativa							
Segmentos	Entrevistados					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Segmento 6.1	X	X	X	X	X	5	100%; (5/5)
Segmento 6.2		X				1	20%; (1/5)
Segmento 6.3				X	X	2	40%; (2/5)
Segmento 6.4		X			X	2	40%; (2/5)
Segmento 6.5		X			X	2	40%; (2/5)
Segmento 6.6				X		1	20%; (1/5)
Segmento 6.7				X		1	20%; (1/5)
Segmento 6.8		X				1	20%; (1/5)

Dos entrevistados 100%, afirma que as práticas de GRH têm influência na motivação dos subordinados; 40% dos entrevistados para manter os subordinados motivados afirma procurar encaixar o homem certo no lugar certo, garantir boas condições nas instalações e na alimentação e ajuda-los nos problemas pessoais. Ao passo que 20% dos entrevistados refere que para manter os subordinados motivados procura reconhecer os esforços individuais e coletivos, dar-lhe tarefas que eles gostem de fazer, e procurar garantir que os subordinados possuam as condições necessárias para a promoção quando tal tiver que acontecer.

Questão n.º 7: "Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam? Quais as principais diferenças que vê entre as classes?" A qual foi feita uma análise na Tabela n.º10, representada a seguir:

Tabela n.º9: Análise Quantitativa das Entrevistas (Questão n.º7).

Análise Quantitativa							
Segmentos	Entrevistados					Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5		
Segmento 7.1	X	X		X	X	4	80%; (4/5)
Segmento 7.2			X			1	20%; (1/5)
Segmento 7.3	X					1	20%; (1/5)
Segmento 7.4			X			1	20%; (1/5)
Segmento 7.5		X	X			2	40%; (2/5)
Segmento 7.6					X	1	20%; (1/5)
Segmento 7.7					X	1	20%; (1/5)

Dos entrevistados 80%, afirmam que os seus subordinados se sentem realizados e têm uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam e apenas 20% afirma que não têm; 20% dos entrevistados afirma que as diferenças não estão entre classes mas sim entre pessoas; 20% dos entrevistados refere como obstáculo a realização e perspectivas dos seus subordinados os problemas recentes como o atraso nas promoções e 40% refere problemas antigos como por exemplo o facto de os 1.ºSargentos estarem muito tempo no mesmo posto; 20% refere que os militares dos QP contam com uma GRH eficiente de forma a dota-los de ferramentas para estarem preparados a executar muitas variadas tarefas. E 20% refere que com o fim do contrato os militares do RV/RC desmotivam cada vez mais porque veem a terminar o seu tempo na instituição.

5.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

5.3.1 FIABILIDADE E HOMOGENEIDADE DOS INQUÉRITOS

A consistência interna (Tabela n.º10) do questionário foi analisada com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alfa de Cronbach* de forma a provar a fiabilidade e homogeneidade dos inquéritos. Os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,830 (bom) na Gestão de recursos humanos na unidade e um máximo de,896 (bom) para o valor total (com a primeira e segunda parte do inquérito juntas).

Tabela n.º10: Consistência Interna.

	Alpha de Cronbach	Nº de itens
Parte I - Gestão de recursos humanos na unidade	0,830	23
Parte II - Motivação e satisfação com a GRH	0,846	16
Total (Parte I +Parte II)	0,896	39

5.3.2 CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Colaboraram no estudo 161 militares, 80,1% ($n = 129$) da unidade RI13 e 19,9% da unidade RI19 ($n = 32$). A maioria era do género masculino (90,0%, $n = 145$), enquanto os militares do género feminino representavam 10,0% ($n = 16$), conforme se pode constatar pela observação da Figura nº 3. A maioria encontrava-se no escalão etário (18-23) anos com 48,6% do total. 44,9% Encontrava-se no escalão etário (24-26) e apenas 6,5% dos inquiridos encontravam-se no escalão etário (> 29 anos), tal como se pode observar na Figura nº 4.

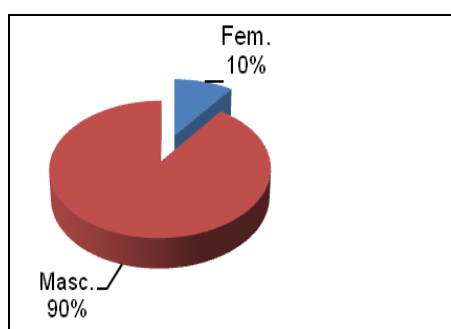


Figura n.º3: Género dos Inquiridos.

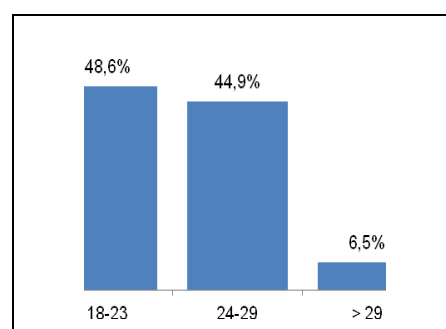


Figura n.º4: Escalão etário dos inquiridos.

Na Figura nº 5 podemos apreciar a distribuição por tempo de serviço na atual unidade em que trabalham os inquiridos. A maioria tem entre 3-4 anos de tempo serviço na unidade (34,8%) e apenas 1,4% tem mais de sete anos.

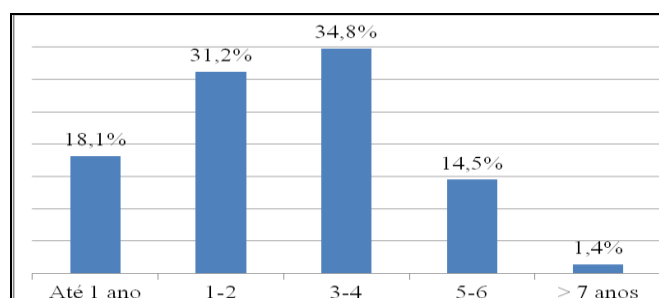


Figura n.º5: Tempo de serviço na unidade.

Relativamente às habilitações literárias, predominavam os militares com o ensino secundário (85,0%). Seguiam-se depois os com o ensino superior (8,0%) e os com a escolaridade básica (7,0%), como mostra a Figura n.º 6. Em termos de regime contratual, 84,0% encontravam-se em RV/RC, 16,0% pertence aos QP representado na Figura n.º 7.

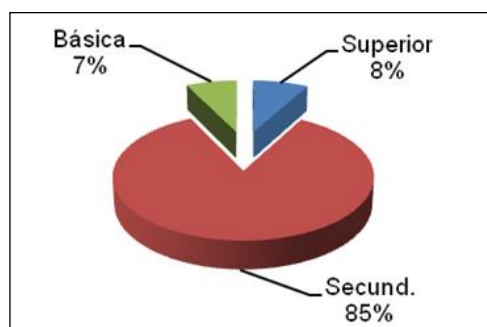


Figura n.º 6: Habilidade académicas.

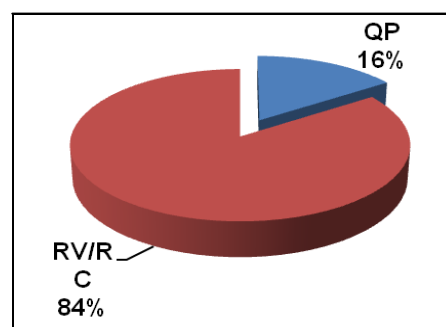


Figura n.º7: Regime contratual.

No que se refere ao posto, 77,6% eram praças (Soldados, 2º Cabo e 1º Cabo), 19,2% eram sargentos (Furriel, 2º Sargento ou 1º Sargento) e 3,1% eram oficiais subalternos (Alferes e Tenentes). Em termos de Arma, 73,9% afirma ser de infantaria ou campanha, 11,2% dos serviços, 3,7% mecânica, 3,1% condutor, e 8,1% de outras especialidades.

Tabela n.º11: Posto dos inquiridos.

	Frequência	Porcentagem
Soldado	102	63,4
2º cabo	10	6,2
1º cabo	13	8,0
Furriel	8	5,0
2º Sargento	7	4,3
1º Sargento	16	9,9
Alferes	3	1,9
Tenente	2	1,2
Total	161	100,0

Tabela n.º12: Arma ou posto dos inquiridos.

	Frequência	Porcentagem
Infantaria ou Campanha	119	73,9
Serviços	18	11,2
Mecânica	6	3,7
Condutor	5	3,1
Outra	13	8,1
Total	161	100,0

5.3.3 APRESENTAÇÃO DAS PERCENTAGENS DOS INQUÉRITOS

Nas Tabelas n.º 13 e 14 podemos ver as respostas dos inquiridos no questionário sobre **GRH na unidade** e **Motivação e satisfação com GRH na unidade**, respetivamente.

Tabela n.º13: Gestão de recursos humanos na unidade.

	DT 1	D 2	NC/ND 3	C 4	CT 5
I.1) A Unidade tem em consideração os objetivos individuais.	26,1%	19,6%	42,8%	10,9%	0,7%
I.2) A Unidade recompensa sempre os esforços individuais e de grupo	23,9%	36,2%	25,4%	14,5%	0,0%
I.3) A Unidade aceita sugestões/propostas de militares da minha classe militar.	24,6%	31,9%	29,0%	13,8%	0,7%
I.4) Sinto-me envolvido nas atividades da Unidade	5,1%	10,9%	35,5%	35,5%	13,0%
I.5) Participo de forma voluntaria nas atividades da unidade	7,2%	10,9%	35,5%	41,3%	5,1%
I.6) A Unidade utiliza sempre de forma eficaz o meu potencial	11,6%	26,1%	41,3%	19,6%	1,4%
I.7) Os meus comandantes aproveitam os meus conhecimentos para atingir os objetivos coletivos	2,9%	15,9%	42,8%	33,3%	5,1%
I.8) Na Unidade sinto perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo	17,7%	27,7%	36,2%	18,1%	0,7%
I.9) A unidade garante que eu frequento os cursos necessários para o desempenho adequado da minha função	21,0%	29,0%	29,7%	19,6%	0,7%
I.10) Já me senti injustiçado com a minha avaliação de desempenho (FAI)	9,4%	20,3%	43,5%	14,5%	0,7%
I.11) Após um mau desempenho, tive outra oportunidade para mostrar as minhas qualidades	5,8%	11,6%	47,1%	31,2%	4,3%
I.12) Os meus comandantes estabelecem frequentemente objetivos a serem estabelecidos por mim	5,8%	14,5%	50,0%	28,3%	0,7%
I.13) Recebo frequentemente feedbacks dos meus comandantes sobre o meu desempenho	13,0%	24,6%	41,3%	8,1%	2,9%
I.14) Já me senti injustiçado quando concorri a um cargo/função na minha carreira militar	13,8%	20,3%	36,2%	15,9%	13,8%
I.15) As candidaturas são sempre feitas de forma transparentes	21,7%	31,9%	4,1%	10,1%	2,2%
I.16) Quando desempenho uma função diferente da habitual, consigo desempenhá-la da forma adequada	2,9%	1,4%	31,9%	48,6%	15,2%
I.17) Considero que a minha atual função está de acordo com o meu perfil profissional	8,7%	15,2%	31,9%	29,7%	14,5%
I.18) Quando vou desempenhar uma nova função sou completamente esclarecido acerca da mesma	9,4%	17,4%	31,2%	35,5%	6,5%
I.19) Por vezes sinto-me subcarregado com tarefas do meu dia-a-dia na minha Unidade	4,3%	16,7%	31,9%	26,8%	20,3%
I.20) Fui colocado na minha função de acordo com a minha especialização	4,3%	12,3%	24,6%	35,5%	23,2%
I.21) Costumo desempenhar funções que não correspondem à minha especialização	6,5%	15,2%	29,0%	29,0%	20,3%
I.22) Recebo frequentemente formação de atualização e de reciclagem	18,8%	21,0%	45,7%	13,0%	1,4%
I.23) Os meus comandantes apresentam constantemente soluções perante a escassez de RH e financeiros	11,6%	21,7%	39,1%	23,2%	4,3%

Legenda: DT – Discordo totalmente D - Discordo NC/ND-Não concordo nem discordo C – Concordo CT – Concordo totalmente

Em cinza clara realçamos as respostas mais frequentes (moda). Assim, as questões que motivaram um maior número de concordâncias (concordo e concordo totalmente) foram: “Quando tenho que desempenhar uma função diferente da habitual, consigo desempenhá-la da forma adequada” (63,8%), “Fui colocado na minha função de acordo com a minha especialização” (58,7%) e “Costumo desempenhar funções que não correspondem à minha especialização” (49,3%). Pelo contrário, as questões que motivaram maior número de respostas de discordância foram “A Unidade recompensa sempre os esforços individuais e de grupo” (60,1%), “A Unidade aceita sugestões/propostas de militares da minha classe militar” (56,5%) e As candidaturas são sempre feitas de forma transparentes (53,6%).

Tabela n.º14: Motivação e satisfação com a gestão de recursos humanos na unidade.

	DT 1	D 2	NC/ND 3	C 4	CT 5
I.24) Uma distribuição justa das tarefas favorece o meu trabalho	4,3%	14,5%	34,8%	34,8%	11,6%
I.25) Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas	6,5%	20,3%	44,2%	26,8%	2,2%
I.26) O meu vencimento é justo	34,8%	23,2%	31,2%	9,4%	1,4%
I.27) Sou informado sobre os assuntos do meu serviço	5,8%	21,7%	50,0%	19,6%	2,9%
I.28) Tenho acesso a nova formação	18,1%	31,2%	32,6%	17,4%	0,7%
I.29) Sinto-me perfeitamente integrado nesta Unidade	3,6%	10,1%	30,4%	40,6%	15,2%
I.30) Posso contar com a colaboração dos meus comandantes	4,3%	10,1%	31,2%	39,9%	14,5%
I.31) Posso contar com a colaboração dos meus camaradas	0,7%	4,3%	20,3%	34,8%	39,9%
I.32) Esforço-me para fazer mais do que é necessário	1,4%	4,3%	27,5%	47,8%	18,8%
I.33) Sinto-me motivado pelos meus comandantes	8,7%	16,7%	42,8%	31,2%	0,7%
I.34) As minhas sugestões são tidas em consideração	7,2%	23,2%	46,4%	22,5%	0,7%
I.35) As minhas horas de serviço diário são justas	6,5%	11,6%	39,1%	35,5%	7,2%
I.36) Os meus comandantes estão sempre disponíveis	4,3%	13,0%	32,6%	40,6%	9,4%
I.37) Os meus comandantes colocam a disciplina	5,8%	10,9%	42,8%	34,1%	6,5%
I.38) Os meus comandantes incentivam-me a dar o meu melhor	5,1%	13,0%	44,2%	31,2%	6,5%
I.39) Os meus comandantes têm um papel na minha motivação	11,6%	12,3%	39,9%	29,0%	7,2%

Legenda: DT – Discordo totalmente D - Discordo NC/ND - Não concordo nem discordo C – Concordo CT – Concordo totalmente

Relativamente à **motivação e satisfação com a gestão de recursos humanos na unidade** (Tabela n.º14), as questões que motivaram um maior número de concordâncias foram: “Posso contar com a colaboração dos meus camaradas quando tenho algum problema” (74,7%), “Esforço-me para fazer mais do que é necessário” (66,6%) e “Sinto-me perfeitamente integrado nesta Unidade” (55,8%). As questões que motivaram maior número de respostas de discordância foram “O meu vencimento é justo para o trabalho que faço” (58,0%), “Tenho frequentemente acesso a nova formação que me permite aperfeiçoar as minhas competências” (49,3%).

Na Tabela n.º15 e na Figura n.º9 podemos verificar que os graduados obtêm valores mais elevados na avaliação da gestão de recursos humanos na unidade (3,05 vs 2,93) e na motivação e satisfação com a GRH na unidade (3,21 vs 3,17).

Tabela n.º15: Significância das diferenças.

	Praças		Graduados		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
GRH	2,93	0,44	3,05	0,40	0,181
Satisfação e motivação GRH	3,17	0,54	3,21	0,47	0,682

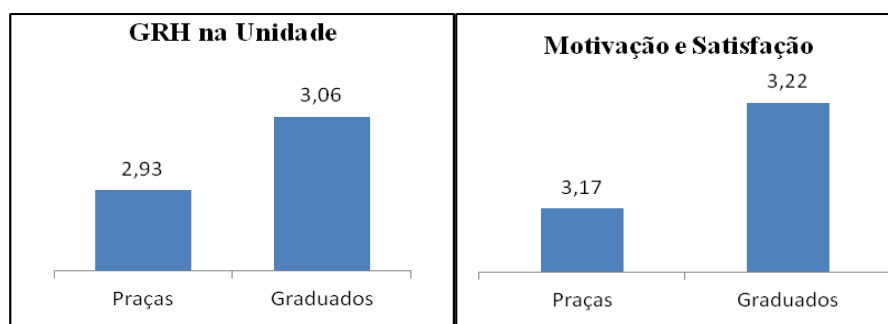


Figura n.º8: Comparação da Médias Praças vs Graduados.

Relativamente à comparação entre militares dos QP e militares em RC encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas explanadas na Tabela n.º16 e Figura n.º10. A **GRH na unidade**, $t(132) = 1,736$, $p = ,085$, os militares dos QP obtêm valores significativamente mais elevados do que os militares em RC (3,15 vs 2,93). Relativamente a **Motivação e satisfação com a GRH na unidade**, os quadros permanentes obtêm valores significativamente mais elevados do que os contratados (3,29 vs 3,15)

Tabela n.º16: Significância das diferenças entre QP e RC.

	QP		RC		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
GRH	3,15	0,44	2,93	0,43	0,085*
Satisfação e motivação GRH	3,29	0,47	3,15	0,53	0,365

* $p \leq ,10$

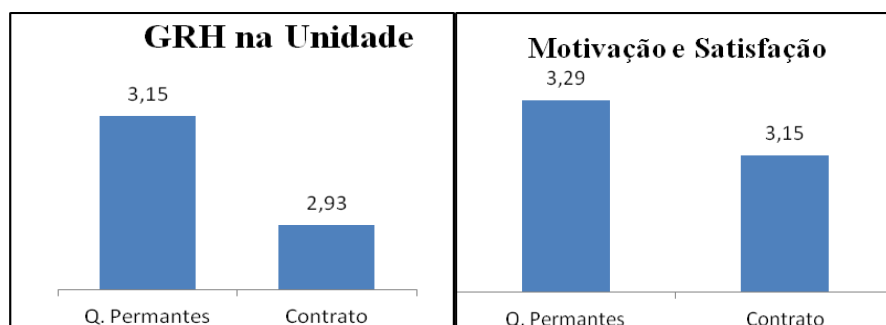


Figura n.º9: Comparação da Médias Praças vs Graduados.

Com base na Tabela n.º17 e na Figura n.º11 podemos verificar que os militares do RI13 obtêm valores mais elevados na avaliação da **gestão de recursos humanos na unidade** (2,97 vs 2,89). Já os militares do RI19 obtêm valores mais elevados na avaliação na **motivação e satisfação com a GRH na unidade** (3,23 vs 3,16).

Tabela n.º17: Significância das diferenças entre RI13 e RI19.

	RI13		RI19		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
GRH	2,97	0,45	2,89	0,33	0,430
Satisfação e motivação GRH	3,16	0,52	3,23	0,54	0,604

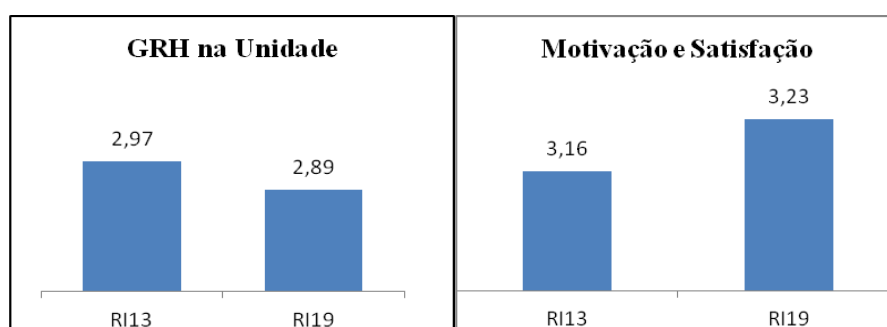


Figura n.º10: Comparação RI13 vs RI19.

Com base na Tabela n.º18 e na Figura n.º10 podemos verificar que os militares com menos tempo de serviço na unidade obtêm valores mais elevados na avaliação da **gestão**

dos recursos humanos na unidade e os com 3 a 4 anos valores mais baixos (3,13 vs 2,89). Os militares com 1 a 2 anos de tempo de serviço na unidade obtêm valores mais elevados na avaliação na **motivação e satisfação com a GRH** na unidade e os com 5 a 6 anos valores mais baixos (3,30 vs 3,06).

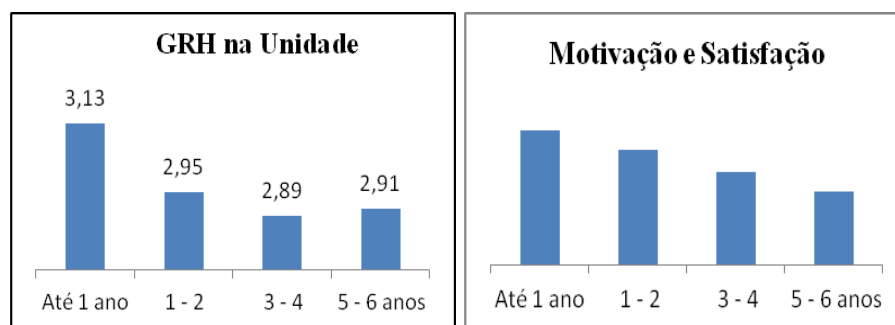


Figura n.º11: Comparação por tempo de serviço na atual unidade.

Tabela n.º18: Significância das diferenças entre tempo de serviço na atual unidade.

	Até 1 ano		1 - 2		3 - 4		5 - 6 anos		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
GRH	3,13	0,45	2,95	0,43	2,89	0,43	2,91	0,45	0,157
Satisfação e motivação GRH	3,30	0,40	3,22	0,50	3,14	0,59	3,06	0,58	0,437

5.3.4 ANÁLISE ESTATÍSTICO-DESCRIPTIVA DOS INQUÉRITOS

As estatísticas descritivas (valores mínimo e máximo, média e média dos respetivos desvios padrão) podem ser observadas na Tabela nº 19. A média é ligeiramente mais elevada na dimensão **Motivação e Satisfação com a GRH** (3,18), enquanto a dimensão **GRH na Unidade** obteve apenas uma média de 2,96.

Tabela n.º19: Análise Estatístico-Descritiva.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Média Desvio padrão
Gestão de recursos humanos na unidade	161	1,00	5,00	2,96	1,02
Motivação e satisfação com a GRH	161	1,00	5,00	3,18	0,96

No Apêndice B (Estatística Descritiva) pode-se observar a Média, Desvio Padrão, Moda, Mínimo, e Máximo para todos os itens das duas partes do inquérito. Sendo assim apresentado neste Apêndice todos os dados Estatístico-Descritivos dos Inquéritos de forma pormenorizada.

5.3.5 PERFIL DAS RESPOSTAS DO INQUÉRITO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UNIDADE

O segundo grupo de questões representado na Figura n.º13, visa a recolha de dados sobre a GRH. A média deste grupo ficou pelos 2,96 numa escala de [0;5].

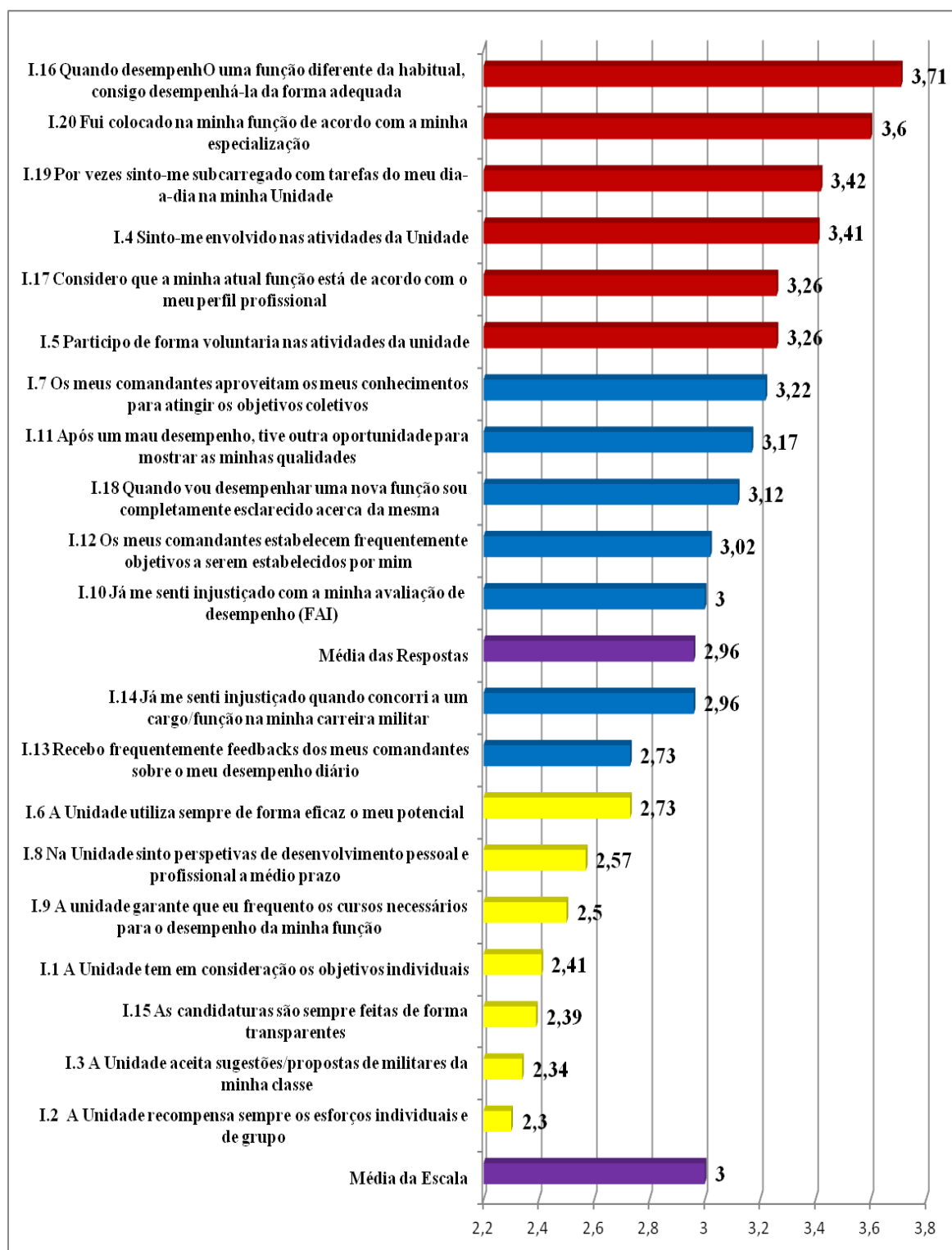


Figura n.º12: análise de perfil do inquérito sobre a Gestão de Recursos Humanos na Unidade.

As questões que obtiveram valores acima da média foram; quando desempenho uma função diferente da habitual consigo desempenha-la de forma adequada; fui colocado na minha função de acordo com a minha especialização; por vezes sinto-me subcarregado com tarefas do meu dia-a-dia; sinto-me envolvido nas atividades da minha unidade; considero que a minha atual função está de acordo com o meu perfil profissional; participo de forma voluntária nas atividades da minha unidade; os meus comandantes aproveitam os meus conhecimentos para atingir os objetivos coletivos; após um mau desempenho tive outra oportunidade para mostrar as minhas qualidades; quando vou desempenhar uma nova função sou completamente esclarecido acerca da mesma; os meus comandantes estabelecem frequentemente objetivos a serem atingidos por mim e já me senti injustiçado com a minha avaliação de desempenho (FAI).

Pelo contrário as questões que obtiveram valores médios mais baixos foram; a unidade recompensa sempre os esforços individuais e de grupo; a unidade aceita sugestões/propostas de militares da minha classe; as candidaturas são sempre feitas de forma transparentes; a unidade tem em consideração os objetivos individuais; a unidade garante que eu desempenho os cursos necessários para o desempenho da minha função; na unidade sinto perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo; a unidade utiliza sempre de forma eficaz o meu potencial; recebo frequentemente *feedbacks* do meu desempenho; Já me senti injustiçado quando concorri a um cargo/função na minha carreira militar.

5.3.6 PERFIL DAS RESPOSTAS DO INQUÉRITO MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO COM A GRH

O terceiro grupo de questões representado na Figura n.º14 visa obter dados sobre a motivação e satisfação com a GRH na unidade. Na Figura n.º 5 foi obtido através da ordenação por ordem crescente das médias às questões do terceiro grupo. Sendo a média das respostas desse grupo de 3,18. As questões que obtiveram valores acima da média das respostas foram; posso contar com a colaboração dos meus camaradas; esforço-me para fazer mais do que necessário; sinto-me perfeitamente integrado nesta unidade; posso contar com a colaboração dos meus comandantes; sinto que os meus comandantes estão sempre disponíveis; uma distribuição justa das tarefas favorece o meu trabalho; os meus comandantes colocam a disciplina ajustada; as minhas horas de serviço diário são justas e os meus comandantes incentivam-me a dar o meu melhor.

Pelo contrário as questões que obtiveram valores médios inferiores à média das respostas foram; O meu vencimento é justo; Tenho acesso a nova formação; As minhas sugestões são tidas em consideração; sou informado sobre assuntos do meu serviço; gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas; sinto-me motivado pelos meus comandantes e os meus comandantes têm um papel importante na minha motivação.

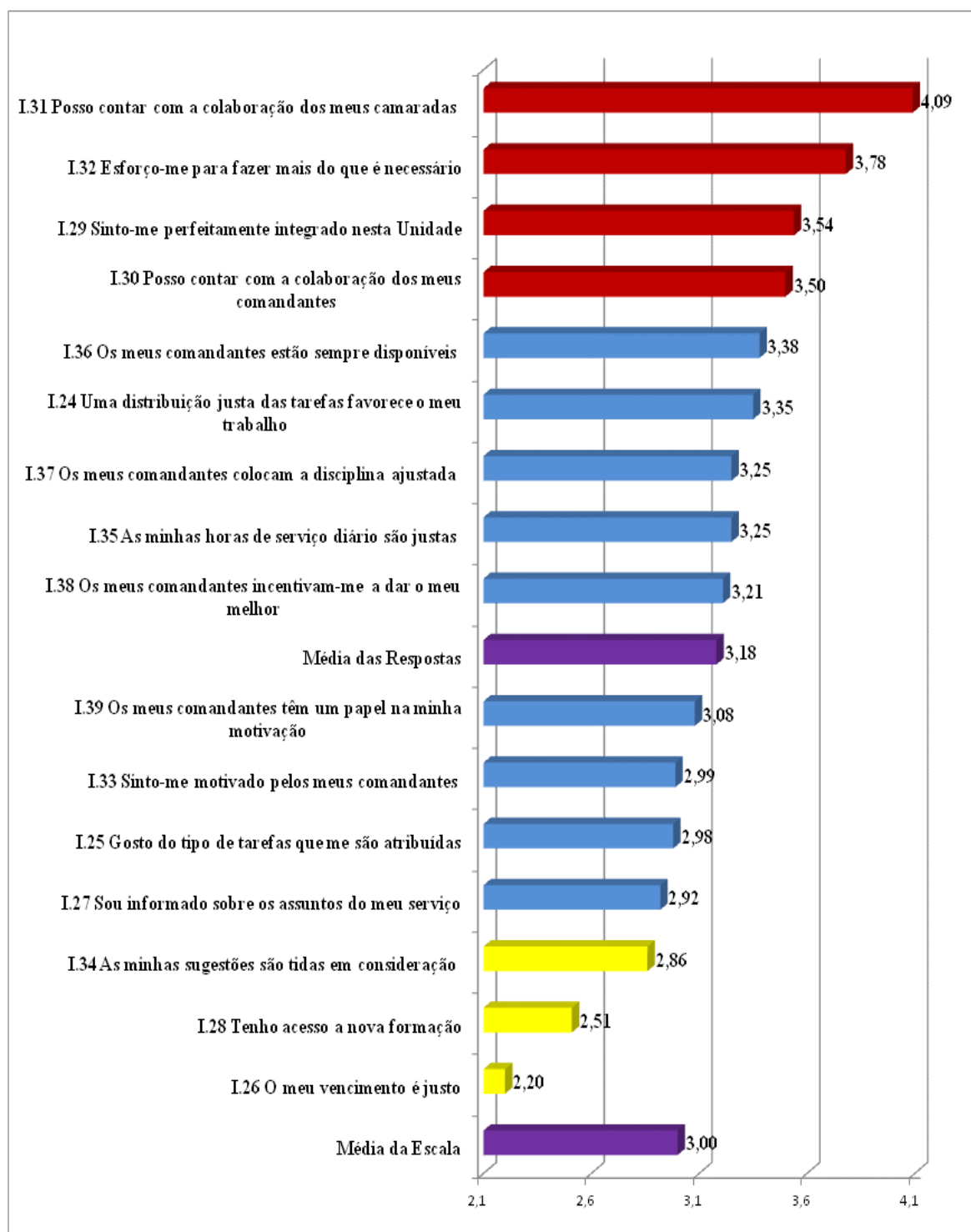


Figura n.º13: Análise de perfil do inquérito sobre a motivação e satisfação com a GRH na unidade.

CAPÍTULO 6:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho teve como ponto de partida a questão central: “**Existem diferentes Práticas de Gestão de Recursos Humanos num Regimento de Infantaria?**”, à qual neste capítulo se pretende dar resposta, através da verificação das hipóteses e das respostas dadas às questões derivadas, com base nos resultados obtidos com a revisão da literatura, inquéritos e entrevistas. Este capítulo, compreende também as reflexões finais da investigação, limitações à investigação, propostas e recomendações e investigações futuras.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES PRÁTICAS

Com base na parte teórica e na parte prática deste trabalho iremos analisar as hipóteses, classificando-as como hipótese validada, não validada ou parcialmente validada.

H1: A avaliação da GRH na unidade e a motivação e satisfação dos recursos humanos na unidade é influenciada pelo regime contratual.

Esta hipótese foi totalmente validada através dos inquéritos e das entrevistas. Relativamente aos dados obtidos por inquérito; na GRH na unidade verifica-se que os militares dos QP obtêm valores significativamente mais elevados do que os militares em RC (3,15 vs 2,93). Relativamente à motivação e satisfação com a GRH na unidade, os militares dos QP obtêm da mesma forma valores significativamente mais elevados do que os militares em RC. Relativamente aos dados obtidos por entrevista na Questão n.º1 quando questionados sobre as práticas de GRH utilizadas no seu Regimento, 60% dos inquiridos considera que não há diferenças e apenas 40% dos inquiridos considera que existem diferenças. Na Questão n.º2 quando questionados se os seus subordinados, têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo, 60% dos entrevistados considera que há diferenças entre regimes contratuais; 100% dos entrevistados considera que as diferenças devem-se ao facto dos militares dos QP prepararem-se para uma vida profissional e os militares RV/RC preparam-se apenas para um curto período de tempo.

H2: A avaliação da gestão de GRH e a motivação e satisfação com a GRH na unidade é influenciada significativamente pela missão da unidade.

Esta hipótese foi parcialmente verificada pelos inquéritos, os militares do RI13 obtêm valores mais elevados na avaliação da GRH na unidade (2,97 vs 2,89). Por sua vez os militares do RI19 obtêm valores mais elevados na avaliação da motivação e satisfação com a GRH na unidade (3,23 vs 3,16).

H3: A avaliação da GRH na unidade e a motivação e satisfação com a GRH é influenciada pela classe a que o militar pertence, nomeadamente entre praças e graduados (Sargentos e Oficiais).

Esta hipótese foi totalmente verificada através dos inquéritos e das entrevistas. Relativamente aos dados obtidos por inquérito os graduados obtêm valores mais elevados na avaliação da GRH na unidade (3,05 vs 2,93) e na motivação e satisfação com a GRH na unidade (3,21 vs 3,17). Relativamente aos dados obtidos pelas entrevistas; na Questão n.º4 da entrevista, 40% dos entrevistados refere que existem diferenças adequadas a cada categoria e 20% afirma que as diferenças são tão diferentes quanto os regulamentos o obriga a ser e admitem que possam existir diferenças. Já na Questão n.º7, 20% dos entrevistados afirmam que as diferenças não estão entre categoria mas sim entre pessoas e 20% considera que existem diferenças porque cada categoria ao seu patamar tem responsabilidades diferentes.

H4: Otimizar os recursos existentes através do aumento da eficiência e melhoria das capacidades operacionais da gestão.

Esta hipótese foi totalmente verificada com base nas entrevistas e na revisão da literatura. Na Questão n.º5, 40% dos entrevistados considera que se manter o pessoal motivado, enquadrado e informado é um dos principais desafios na situação atual; 60% refere que uma das soluções encontradas é preencher os lugares prioritários e 40% refere como solução a acumulação de funções; 20% dos entrevistados vê como principal desafio o cumprimento das tarefas face aos desafios existentes, e 20% aponta como solução o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos e controlo rigoroso de despesas. Por sua vez com base na Questão n.º6, 40% dos entrevistados afirma que para manter os subordinados motivados, procura encaixar o homem certo no lugar certo, garantir boas condições nas instalações e na alimentação e ajudá-los nos problemas pessoais. Ao passo que 20% dos entrevistados refere que para manter os subordinados motivados procura reconhecer os seus esforços individuais e coletivos, dar-lhe tarefas que eles gostem de

fazer, e procurar garantir que os subordinados possuam as condições necessárias para a promoção quando tal tiver que acontecer. Com base na revisão da literatura, de acordo com Neves et al (2004), para fazer frente a falta de pessoal numa UOTR, são estabelecidas prioridades de ocupação e distribuição de pessoal. A contratação de pessoal civil/serviços e a redefinição de tarefas podem ser outras medidas para atingir esse fim. Sendo que a ocupação de um cargo é feita tendo em conta os seguintes parâmetros: o perfil de aptidões técnicas e comportamentais; o perfil etário; a antiguidade; a experiência na atual função; a distribuição por cargos/lugares críticos, entre outros.

H5: A avaliação da GRH na unidade e a motivação e satisfação com a GRH na unidade é influenciada significativamente pelo tempo de serviço na unidade a que pertencem os militares.

Esta hipótese foi totalmente verificada pelos inquéritos e pelas entrevistas. Com base nos inquéritos verifica-se que os militares com menos tempo de serviço na unidade obtêm valores mais elevados na avaliação da GRH na unidade e os com 3 e 4 anos tem valores mais baixos (3,13 vs 2,89). Os militares com 1 a 2 anos de tempo de serviço na unidade obtêm valores mais elevados na avaliação na motivação e satisfação com a GRH na unidade e os com 5 a 6 anos valores mais baixos (3,30 vs 3,06), o que vai de encontro a resposta da Questão n.º7, que refere que, com o fim do contrato, os militares em RC desmotivam cada vez mais porque veem a terminar o seu tempo de serviço na instituição.

6.3 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE DERIVADAS E RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

QD1: As práticas de RH são diferentes com militares do QP e com militares em RV/RC? Com recurso à fundamentação dada à H1, pode-se afirmar que existem diferenças na GRH, uma vez que militares dos QP apresentam valores superiores aos militares em RV/RC. Para além que militares dos QP apresentam valores de motivação e satisfação com a GRH superiores aos militares em RV/RC. Um militar dos QP tem que se preparar para uma vida profissional na instituição, enquanto um militar RV/RC prepara-se para um curto período na instituição e nunca perde o vínculo com o mundo civil.

QD2: A GRH é influenciada pela missão da unidade? Tendo por base a verificação dada à H2, pode-se afirmar que a GRH é influenciada pela missão da unidade. O RI19, que tem uma missão diferente da RI13 na Brigada de Intervenção apresenta

valores na avaliação da GRH superiores ao do RI19. No entanto o RI13 apresenta valores inferiores na Satisfação e Motivação com a GRH na unidade.

QD3: Existem práticas de GRH diferentes quando implementadas a praças e a graduados? A partir da justificção dada à H3, pode-se afirmar que existem diferenças. Os graduados obtiveram valores mais elevados na avaliação da GRH e na motivação e satisfação com a GRH na unidade.

QD4: Quais são os novos desafios dos comandantes militares na gestão dos recursos humanos, nas unidades inquiridas, para enfrentar a crise económico-financeira? Tendo por base a verificação da H4, os comandantes das subunidades afirmam que perante a falta de pessoal e dificuldades económicas procuram preencher os lugares prioritários, acumular funções quando necessário e fazer um rigoroso controlo das despesas. Para manter o pessoal motivado procuram manter os subordinados enquadrados e informados, reconhecer dos esforços individuais e coletivos, procurar atribuir tarefas que cada um gosta de fazer e procurar que os subordinados possuam as condições necessárias para a promoção.

QD5: O tempo de serviço na unidade tem influência na motivação dos subordinados? Com recurso à fundamentação dada à H5, pode-se afirmar que o tempo de serviço nas unidades tem influência na motivação dos subordinados. Os militares com 1 a 2 anos de serviço na unidade são os que obtêm valores mais elevados na avaliação da motivação e satisfação com a GRH na unidade e militares com 5 e 6 anos obtêm valores mais baixos. Daí pode-se concluir que quanto maior o tempo de permanência na unidade menor é a motivação e satisfação com a GRH na unidade.

PP: Existem diferentes Práticas de GRH num Regimento de Infantaria?

Com base nas questões derivadas pode-se concluir que existem diferentes Práticas de GRH dentro de um Regimento de Infantaria perante os vários militares e essas tem influência na motivação dos subordinados. Existem diferenças quando a comparação é feita entre militares em RV/RC com militares dos QP. E existe da mesma forma diferenças quando a comparação é feita entre Praças e Graduados.

Boas Práticas de GRH, como procurar manter os subordinados enquadrados e informados, reconhecer os esforços individuais e coletivos, procurar atribuir tarefas que cada um gosta de fazer e procurar que os subordinados possuam as condições necessárias para a promoção, entre outras, são das principais atitudes que contribuem para aumentar a

motivação dos subordinados. Por outro lado verifica-se quanto maior o tempo de serviço na unidade, menor é a motivação e satisfação com a GRH na unidade.

6.4 REFLEXÕES FINAIS

Neste trabalho verificou-se que de um modo geral os militares inquiridos estão colocados nas suas funções de acordo com a sua especialização, embora desempenham frequentemente funções que não correspondem à sua especialização. No entanto afirmam conseguir desempenhá-la da forma adequada quando solicitado. Pelo contrário, de um modo geral, afirmam que a unidade não recompensa da forma adequada os esforços individuais e de grupo e uma parte significativa dos inquiridos afirma que as candidaturas não são sempre feitas de forma transparente.

Por outro lado os inquiridos dizem sentirem-se integrados na unidade e poderem contar com a colaboração dos seus camaradas quando têm algum problema. Pelo contrário, afirmam ter pouco acesso a nova formação de forma a aperfeiçoar as suas competências e de uma forma geral consideram injusto o seu vencimento para o trabalho que desenvolvem.

Verifica-se que os militares que pertencem aos QP têm melhores perspetivas de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo do que militares em RV/RC, principalmente pelo facto dos militares em RV/RC terem o tempo na instituição limitado ao contrato (máximo de seis anos) ou voluntariado (duração de um ano), mas também por outros motivos como por exemplo; existirem cursos que estão apenas vocacionados para militares dos QP. Enquanto o desenvolvimento dos militares do QP é contínuo, o desenvolvimento dos militares em RV/RC não o é.

Atualmente as unidades passam por várias restrições, principalmente a nível de pessoal e financeiro. Para fazer face a esta situação os respetivos responsáveis mais do que nunca, afirmam procurar manter o pessoal motivado, enquadrado e informado; reconhecer os esforços individuais e coletivos, preencher os lugares prioritários, controlar rigorosamente as despesas, acumular funções, entre outras. Ao ser exercido uma boa GRH numa unidade rentabiliza-se o trabalho de equipa, aumenta-se a produtividade e consequentemente aumenta-se a motivação, cria-se boas perspetivas de carreira a curto e médio prazo, aumenta o sentido de justiça e de integração na instituição, para além do que auxilia a ação de comando e diminui os custos para a unidade.

De forma a manter os subordinados motivados procura-se reconhecer os esforços individuais e coletivos, encaixar o homem certo no lugar certo, garantir boas condições nas instalações e na alimentação, ajudá-los nos problemas pessoais, sempre que possível dar-lhes tarefas que os gostem de fazer, garantir que tenham as condições necessárias para a promoção, e procurar atribuir sempre as FAI com base na média nacional, entre outras formas encontradas.

Problemas recentes como o atraso nas promoções e problemas já antigos, como por exemplo o caso dos 1.ºSargentos estarem muito tempo no mesmo posto, diminuem as perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional dos militares. Neste último caso uma gestão de carreiras deverá passar também por uma gestão funcional. Com a aproximação do fim do contrato os militares em RV/RC desmotivam cada vez mais, por sentirem que o seu tempo na instituição está a acabar.

6.5 LIMITAÇÕES

Para a realização deste trabalho foram encontradas algumas vulnerabilidades e limitações, como em qualquer trabalho de investigação.

Uma limitação é o facto de não serem ministradas aulas com o objetivo de ensinar a tratar informação em SPSS, nem de análise de conteúdo das entrevistas, uma vez que estes processos de tratamento de dados e informação exigem conhecimentos técnicos.

Outra limitação é o facto de as unidades terem um grande encargo operacional, o que dificulta o trabalho de campo. Considera-se ainda o limite do número de páginas atribuído para a realização do trabalho, nomeadamente na revisão da literatura onde teve que se limitar substancialmente os temas e informação sobre a área científica.

6.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como investigações futuras sugere-se que haja um aprofundamento do estudo nesta área e se possível a unidades de outras Brigadas do Exército, nomeadamente a Brigada Mecanizada e Brigada de Reação Rápida. Seria também pertinente expandir o estudo para outras Armas ou Serviços do Exército, de forma a verificar possíveis diferenças significativas nesta área no seio da instituição.

BIBLIOGRAFIA

- American Psychological Association (APA). (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (6.^aEdição). Washington, DC: American Psychological Association.
- Borges, R. (2009). Brazilian Business Review. *Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso Brasileiro*. Volume 6, n.º 3, p.299-311.
- Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Procedimentos e Técnicas*. (2.^aEdição). Lisboa: Editora RH Lda.
- Camara, P.Guerra, P. Rogrigues J. (2001). *Humanator - Recursos Humanos e sucesso Empresarial*. (5.^oEdição).Lisboa: Dom Quixote.
- Cançado, V. et al (s.d). Revista de Administração Mackenzie. *Organizational commitment and human resource practices: the “XSA” case*. Volume 7, n.º3, p.11-37.
- Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. (4.^aEdição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos o Capital Humano das Organizações*. (8.^aEdição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Comando de Pessoal (2012). *Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos Militares do Exército Português*.
- Cowling, A. e Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos*. (2.^aEdição). Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. et al. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (3.^aEdição). Lisboa: Editora RH.

- Demo, G. Fogaça, N. Nunes, I. Edrei, L. e Francischeto, L. (2011). *Revista de Administração Mackenzie. Políticas de Gestão de Pessoas no Novo Milênio: Cenário dos Estudos publicados nos Periódicos da Área de Administração Entre 2000 e 2010*. Volume 12, n.º 5, p.15-42.
- Dias, J. (2004). *Organizações Modernas – O Factor Humano*. (1ªEdição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Farinha, P. e Jacinto, P. (2007). *A avaliação de desempenho representa uma necessidade no plano económico, uma necessidade no plano organizacional e responde a uma necessidade humana*. Lisboa: Instituto superior de línguas e administração.
- Ferreira, A. Boas, A. e Esteves, R. (2006). *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidades de complementaridade*. Bauru: UFRRJ.
- Fischer, A. (2002). *Um Resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*.
- Gouveia, C. e Batista, M. (2007). *Teorias Sobre a Motivação: Teorias de Conteúdo*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Guerreiro, S. (s.d.). *Análise de um processo de Avaliação de Desempenho: O caso da Sumolis (Viseu)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2005), *Investigação por questionário*, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa.
- Junqueira, E. Bispo, J. e Calijuri, M. (2007). *Melhores empresas para os empregados e retorno para o acionista: Existe alguma relação?*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Lee, S. McCann, D. Messenger, J. (2009). *Duração do Trabalho em todo o mundo: Tendências de jornadas de trabalho, legislação e políticas numa perspetiva global comparada*. Organização Internacional do Trabalho.
- Neves, P. et al (2004). *O dia-a-dia de uma unidade regimental. Dificuldades e desafios da gestão de recursos humanos?* Lisboa: Curso de Estado-Maior 2002/04.
- Marôco, João (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, 3ª edição, Lisboa.

- Marques, J. (1994). *Recursos Humanos: Técnicas e Gestão*. (2ª Edição). Lisboa: Texto Editora.
- Nunes, P. Leal, J. Azevedo, G. Domingos, J. Perdigão, Jorge, V. e Pedro G. (2004). *O dia-a-dia de uma unidade regimental. Dificuldades e desafios da gestão de recursos humanos?* Trabalho de Investigação de Grupo realizado no âmbito da Disciplina de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações, do curso de Estado-Maior, Lisboa.
- Oliveira, A. M. e Oliveira A. J. (2011). ANPAD. *Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional*. Volume 15, n.º4, p. 650-669.
- Pacheco, M. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A. (2009). *Análise ergonómica dos postos de trabalho com equipamentos dotados de visor em centros de saúde da administração regional de saúde do centro*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Quivy, R. e Campenhout, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4.ª Edição). Lisboa: Gradida Editora.
- Ramos, J. (1990). *Motivação no trabalho: Abordagens teóricas*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Reis, R. (2007). *Análise de descrição de cargos do núcleo operacional da empresa J. M. reis incorporações de imóveis LTDA*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Ribeiro, J. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sarmiento, M. (2002). *Apontamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. (3ª Edição). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Sarmiento, M. (2013a). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sequeira, M. (2011). *Avaliação de desempenho/gestão por competências proposta de elaboração de um modelo de gestão de desempenho por competências*. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE.
- Sousa, E. (2004). *Motivação para melhor desempenho*. Monografia apresentada ao curso de pós graduação em administração judiciária MBA da fundação vargas. Rio de Janeiro.
- Vaz, R. (2008). *Gestão por objetivos e avaliação de desempenho: a administração pública em mudança*. Coimbra. Universidade de Coimbra.
- Wood, T. et al (2011). Artigo Convidado. *Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010)*. Volume 51, n.º3, p. 232-243.
- Despacho n.º08/2009, de 23 de abril. *Concurso se Admissão de Voluntários para a Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato na Categoria de Oficial*. Ministério da Defesa Nacional, Exército Português.
- Decreto-Lei n.º 142/77 – I Série, de 9 de abril. *Regulamento de Disciplina Militar*. Ministério da Defesa Nacional.
- Lei n.º 11/89 de 1 de junho, Diário da Republica, I Série, n.º125.
- Decreto-Lei n.º235/99 de 25 de junho, Diário da Republica, I Serie-A, n.º146.
- Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de junho, Diário da República, I Série, n.º 146.
- Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de setembro – I Série, n.º 179.

APÊNDICES

APÊNDICE A – GUIÃO DO INQUÉRITO

INQUÉRITO



ACADEMIA MILITAR

Instruções de resposta ao Inquérito:

Este questionário insere-se no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada e destina-se à recolha de dados para a elaboração da Dissertação de Mestrado subordinada ao tema: “Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Comando num Regimento de Infantaria.” **A sua colaboração é imprescindível** para a elaboração deste trabalho.

É de toda a conveniência que **responda com a máxima honestidade**, pois só assim é possível trabalhar dados verídicos e tirar as conclusões o mais próximo possível da realidade.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Deve **sempre escolher a opção que em consciência considera mais adequada** em cada item.

Se algum item não se aplicar a si, deixe-o em branco.

Este questionário é de natureza **confidencial**. Não têm tratamento individual, o tratamento de dados é feito de forma coletiva. Após a entrega do questionário nunca será possível identificar quem o respondeu.

Agradeço a vossa colaboração,

André José Pinto

AspOfAl Inf

I Dados Pessoais/Profissionais

- 1 **Formação:** 1) Superior ☐
 2) Secundária ☐
 3) Básica ☐
 4) Outra ☐
 Qual? _____

- 2 **Idade:** 1) De 18 a 23 ☐
 2) De 24 a 29 ☐
 3) Mais de 29 ☐

- 3 **Gênero:** 1) Feminino ☐
 2) Masculino ☐

- 4 **Posto:** 1) Soldado ☐
 2) 2.º Cabo ☐
 3) 1.º Cabo ☐
 4) Furriel ☐
 5) 2.º Sargento ☐
 3) 1º Sargento ☐
 4) Alferes ☐
 5) Tenente ☐
 6) Outro ☐
 Qual? _____

5 Arma/Serviço/Especialidade:

- 1) Infantaria ☐
 2) Campanha ☐
 3) Serviços ☐
 4) Mecânica ☐
 5) PE ☐
 6) Condutor ☐

- 7) Outra ☐
 (Qual?) _____.

6 Regime

- 1) Quadros Permanentes ☐
 2) Contrato ☐
 3) Voluntariado ☐

7 Tempo de Serviço na Atual

Unidade:

- 1) Até 1 ano ☐
 2) De 1 a 2 anos ☐
 3) De 3 a 4 anos ☐
 4) De 5 a 6 anos ☐
 5) Mais de 7 anos ☐

8 Tempo Total de Serviço na sua

Carreira Militar:

- 1) Até 1 ano ☐
 2) De 1 a 2 anos ☐
 3) De 3 a 4 anos ☐
 4) De 5 a 6 anos ☐
 5) Mais de 7 and ☐

9 Unidade

- 1) RI13 ☐
 2) RI19 ☐

II Em todas as questões que se seguem coloque a sua opção de acordo com o seu grau de concordância:

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo/Nem Concordo; 4-Concordo; 5- Concordo Totalmente.)

Gestão de Recursos Humanos na Unidade					
1 A Unidade tem em consideração os objetivos individuais					
2 A Unidade recompensa sempre os esforços individuais e de grupo					
3 A Unidade aceita sugestões/propostas de militares da minha classe militar.					
4 Sinto-me envolvido nas atividades da Unidade					
5 Participo de forma voluntaria nas atividades da unidade					
6 A Unidade utiliza sempre de forma eficaz o meu potencial					
7 Os meus comandantes aproveitam os meus conhecimentos para atingir os objetivos coletivos					
8 Na Unidade sinto perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo					
9 A unidade garante que eu frequento os cursos necessários para o desempenho adequado da minha função					
10 Já me senti injustiçado com a minha avaliação de desempenho (FAI)					
11 Após um mau desempenho, tive outra oportunidade para mostrar as minhas qualidades					
12 Os meus comandantes estabelecem frequentemente objetivos a serem estabelecidos por mim					
13 Recebo frequentemente feedbacks dos meus comandantes sobre o meu desempenho diário					
14 Já me senti injustiçado quando concorri a um cargo/função na minha carreira militar					
15 As candidaturas são sempre feitas de forma transparentes					
16 Quando tenho que desempenhar uma função diferente da habitual, consigo desempenhá-la da forma adequada					
17 Considero que a minha atual função está de acordo com o meu perfil profissional					
18 Quando vou desempenhar uma nova função sou completamente esclarecido acerca da mesma					
19 Por vezes sinto-me subcarregado com tarefas do meu dia-a-dia na minha Unidade					
20 Fui colocado na minha função de acordo com a minha especialização					
21 Costumo desempenhar funções que não correspondem à minha especialização					
22 Recebo frequentemente formação de atualização e de reciclagem					
23 Os meus comandantes apresentam constantemente soluções perante a escassez de recursos humanos e financeiros					

III Em todas as questões que se seguem coloque a sua opção de acordo com o seu grau de concordância:

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Discordo/Nem Concordo; 4-Concordo; 5- Concordo Totalmente.)

Motivação e Satisfação com a Gestão de Recursos Humanos na Unidade					
24	Uma distribuição justa das tarefas favorece a concretização do meu trabalho				
25	Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas				
26	O meu vencimento é justo para o trabalho que faço				
27	Sou informado sobre os assuntos correntes do meu serviço				
28	Tenho frequentemente acesso a nova formação que me permite aperfeiçoar as minhas competências				
29	Sinto-me perfeitamente integrado nesta Unidade				
30	Posso contar com a colaboração dos meus comandantes quando tenho algum problema				
31	Posso contar com a colaboração dos meus camaradas quando tenho algum problema				
32	Esforço-me para fazer mais do que é necessário				
33	Sinto-me motivado pelos meus comandantes para a realização do trabalho diário				
34	As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração pelos meus comandantes				
35	As minhas horas de serviço diário são justas relativamente aos meus camaradas				
36	Os meus comandantes estão sempre disponíveis para me prestar apoio se eu tiver problemas pessoais				
37	Sinto que os meus comandantes colocam a disciplina ajustada para a realização diária das tarefas				
38	Os meus comandantes incentivam-me a dar o meu melhor pelo serviço				
39	Os meus comandantes têm um papel importante na minha motivação profissional				

APÊNDICE B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Tabela n.º20: Média, Desvio Padrão, Moda, Mínimo e Máximo da segunda parte do inquérito.

Gestão de Recursos Humanos na Unidade	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín	Máx
I.1 A Unidade tem em consideração os objetivos individuais	2,41	1,015	3	1	5
I.2 A Unidade recompensa sempre os esforços individuais e de grupo	2,30	0,99	2	1	4
I.3 A Unidade aceita sugestões/propostas de militares da minha classe militar.	2,34	1,02	2	1	5
I.4 Sinto-me envolvido nas atividades da Unidade	3,41	1,02	3	1	5
I.5 Participo de forma voluntária nas atividades da unidade	3,26	0,98	4	1	5
I.6 A Unidade utiliza sempre de forma eficaz o meu potencial	2,73	0,96	3	1	5
I.7 Os meus comandantes aproveitam os meus conhecimentos para atingir os objetivos coletivos	3,22	0,88	3	1	5
I.8 Na Unidade sinto perspetivas de desenvolvimento pessoal e profissional a médio prazo	2,57	1,00	3	1	5
I.9 A unidade garante que eu frequento os cursos necessários para o desempenho da minha função	2,50	1,06	3	1	5
I.10 Já me senti injustiçado com a minha avaliação de desempenho (FAI)	3,00	1,11	3	1	5
I.11 Após um mau desempenho, tive outra oportunidade para mostrar as minhas qualidades	3,17	0,90	3	1	5
I.12 Os meus comandantes estabelecem frequentemente objetivos a serem estabelecidos por mim	3,02	0,85	3	1	5
I.13 Recebo frequentemente feedbacks dos meus comandantes sobre o meu desempenho diário	2,73	1,00	3	1	5
I.14 Já me senti injustiçado quando concorri a um cargo/função na minha carreira militar	2,96	1,21	3	1	5
I.15 As candidaturas são sempre feitas de forma transparentes	2,39	1,01	3	1	5
I.16 Quando desempenho uma função diferente da habitual, consigo desempenhá-la da forma adequada	3,71	0,86	4	1	5
I.17 Considero que a minha atual função está de acordo com o meu perfil profissional	3,26	1,15	3	1	5
I.18 Quando vou desempenhar uma nova função sou completamente esclarecido acerca da mesma	3,12	1,08	4	1	5
I.19 Por vezes sinto-me subcarregado com tarefas do meu dia-a-dia na minha Unidade	3,42	1,12	3	1	5
I.20 Fui colocado na minha função de acordo com a minha especialização	3,60	1,10	4	1	5
I.21 Costumo desempenhar funções que não correspondem à minha especialização	3,41	1,16	4	1	5
I.22 Recebo frequentemente formação de atualização e de reciclagem	2,57	0,99	3	1	5
I.23 Os meus comandantes apresentam constantemente soluções perante a escassez de RH e financeiros	2,87	1,04	3	1	5
MÉDIA	2,96	1,02			

Tabela n.º21: Média, Desvio Padrão, Moda, Mínimo e Máximo da segunda parte do inquérito.

Motivação e Satisfação com a GRH na Unidade	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín	Máx
I.24 Uma distribuição justa das tarefas favorece a concretização do meu trabalho	3,35	1,01	3	1	5
I.25 Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas	2,98	0,91	3	1	5
I.26 O meu vencimento é justo para o trabalho que faço	2,20	1,07	1	1	5
I.27 Sou informado sobre os assuntos correntes do meu serviço	2,92	0,87	3	1	5
I.28 Tenho frequentemente acesso a nova formação que me permite aperfeiçoar as minhas competências	2,51	1,01	3	1	5
I.29 Sinto-me perfeitamente integrado nesta Unidade	3,54	0,99	4	1	5
I.30 Posso contar com a colaboração dos meus comandantes quando tenho algum problema	3,50	1,01	4	1	5
I.31 Posso contar com a colaboração dos meus camaradas quando tenho algum problema	4,09	0,92	5	1	5
I.32 Esforço-me para fazer mais do que é necessário	3,78	0,85	4	1	5
I.33 Sinto-me motivado pelos meus comandantes para a realização do trabalho diário	2,99	0,93	3	1	5
I.34 As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração pelos meus comandantes	2,86	0,87	3	1	5
I.35 As minhas horas de serviço diário são justas relativamente aos meus camaradas	3,25	0,98	3	1	5
I.36 Os meus comandantes estão sempre disponíveis para me prestar apoio se eu tiver problemas pessoais	3,38	0,98	4	1	5
I.37 Sinto que os meus comandantes colocam a disciplina ajustada para a realização diária das tarefas	3,25	0,94	3	1	5
I.38 Os meus comandantes incentivam-me a dar o meu melhor pelo serviço	3,21	0,93	3	1	5
I.39 Os meus comandantes têm um papel importante na minha motivação profissional	3,08	1,08	3	1	5
MÉDIA	3,18	0,96			

APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA

ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Trabalho de Investigação Aplicada

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito do relatório científico final do trabalho de investigação aplicada, surge na conclusão do mestrado integrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria, subordinado ao tema: “Práticas de Gestão de Recursos Humanos, atitudes e comportamentos de Comando num Regimento de Infantaria”.

O objetivo da entrevista é recolher dados relativos às práticas de gestão de recursos humanos no regimento e infantaria em estudo.

Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de dar resposta à pergunta de partida: “Quais as práticas de gestão dos recursos humanos num regimento de infantaria e qual a sua implicação nas atitudes e comportamentos de comando?”. Assim solicito a Vossa Excelência que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Agradeço a sua colaboração,

André José Pinto

ASP AL INF

Caracterização sócio-demográfica

1. Nome:
2. Posto:
3. Género:
4. Função:
5. Tempo de serviço no regimento:
6. Tempo de desempenho na atual função:
7. Anos de serviço (tempo de desempenho total):

GUIÃO DE ENTREVISTA

8. Na sua opinião as práticas de recursos humanos utilizadas no seu regimento são diferente perante militares do quadro permanente e militares no regime de voluntariado/contrato (quais as principais diferenças caso existam)?
9. Sente que os seus subordinados, têm uma prestativa de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos quadros permanentes e militares em regime de voluntariado/contrato).
10. Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa gestão de recursos humanos no comando de um regimento de infantaria?
11. Considera que existem diferenças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?
12. Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?
13. Na sua opinião as práticas gestão de recursos humanos utilizadas no regimento, independentemente de quais sejam, tem influência na motivação dos subordinados e no seu caso particular quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?
14. Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam? Quais as principais diferenças que vê entre as classes?

APÊNDICE D – SÍNTESE DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS

APÊNDICE D1 – SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 1 (E1)

Caracterização sócio-demográfica

Nome: Moura

Posto: Capitão

Gênero: Masculino

Função: S1 e S4 do 1BI/RI13

Tempo de serviço no Regimento: 2,5 anos

Tempo de desempenho na atual função: 10 meses

Anos de serviço (tempo de desempenho total): 17 anos

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Na sua opinião as práticas de recursos humanos utilizadas no seu Regimento são diferentes perante militares do quadro permanente e militares no regime de contrato/voluntariado (quais as principais diferenças caso existam)?

Não, da forma como é colocada a questão. As práticas são tão diferentes quanto diferente é o desempenho das funções. Não é fator ser RC ou QP, mas sim as qualificações necessárias para o desempenho da função.

Contudo há funções que apenas podem ser desempenhadas militares dos QP, de acordo com os Quadros Orgânicos aprovados, e nem todos os cursos podem ser frequentados por militares em RC. De acordo com o SCAFE, e plano de formação anual, existem cursos exclusivos para QP orientados para determinadas funções.

2. Sente que os seus subordinados, têm uma prestativa de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos quadros permanentes e militares em regime de contrato/voluntariado).

Sim, cada vez mais os militares têm a iniciativa de melhorarem as suas competências. Há diferenças entre os militares dos QP e RC porque por regra os militares dos QP têm melhores qualificações e anseiam o desenvolvimento e valorização pessoal,

enquanto os militares RC procuram a melhoria de competências para mais tarde terem mais oportunidades no mercado de trabalho. Em suma, os objetivos são diferentes. Atualmente 10% dos militares do 1BI frequentam o ensino universitário em Licenciaturas ou Mestrados. Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa gestão de recursos humanos no comando de um Regimento de Infantaria?

Se tirar o melhor proveito do Homem, rentabiliza-se o trabalho de equipa e aumentam-se os índices de produtividade. O aumento a motivação dos subordinados é fundamental nos níveis de desempenho e estes são normalmente ultrapassados. Deve colocar-se a pessoa certa no lugar certo.

3. Considera que existem diferenças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?

A forma é tão diferente quanto os regulamentos o obrigam a ser, isto é, em todas as classes é aplicado o RAMME, diretivas, planos, normas de nomeação e colocação dos militares, etc.

4. Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?

Cumprimento das tarefas face aos desafios existentes, isto é, adequar os recursos humanos, às necessidades e retribuição de tarefas às subunidades por parte do Cmdt BI.

Na sua opinião as práticas gestão de recursos humanos utilizadas no Regimento, independentemente de quais sejam, tem influência na motivação dos subordinados e no seu caso particular quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?

Sim têm influência mas não é o principal fator. A teoria de *Maslow*, Hierarquia das Necessidades, refere que a realização pessoal está no topo da pirâmide, existindo no entanto outras necessidades devidamente hierarquizadas que devem ser satisfeitas *à priori* para o indivíduo atingir a sua auto-realização

5. Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam? Quais as principais diferenças que vê entre as classes?

Sim têm, mas varia de pessoa para pessoa. Depende das ambições de cada um. Enquanto certos elementos querem progredir na carreira e apostam nesta. Outros, frequentam cursos em universidades para no futuro ingressarem noutra mercado de trabalho, por exemplo.

As diferenças não são entre classes, mas sim entre pessoas mas que não podem ser dissociadas das condições sociais e graus de formação.

APÊNDICE D 2– SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 2 (E2)

Caracterização sócio-demográfica

Nome: Gomes

Posto: Capitão

Género: Masculino

Função: Cmdt 1CAAt/1Bat/RI13

Tempo de serviço no Regimento: seis anos e meio

Tempo de desempenho na atual função: um ano e meio

Anos de serviço (tempo de desempenho total): 12,5 anos

GUIÃO DE ENTREVISTA

- 1. Na sua opinião as práticas de recursos humanos utilizadas no seu Regimento são diferentes perante militares do quadro permanente e militares no regime de contrato/voluntariado (quais as principais diferenças caso existam)?**

Não há diferenças. São diferentes em função das tarefas que são desempenhadas e não se são QP ou RC/RV.

- 2. Sente que os seus subordinados, têm uma prestativa de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos quadros permanentes e militares em regime de contrato/voluntariado).**

QP sim, RC/RV em parte não.

O pessoal RC/RV tira da instituição o melhor que esta lhe pode dar, mas nunca perdem a ligação com o mundo civil ao procurarem preparar-se para este quando terminam o contrato.

Por outro lado no plano de formação anual, grande parte dos cursos estão vocacionados para QP e não tanto para RC/RV. E normalmente dá-se prioridade a QP.

3. Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa gestão de recursos humanos no comando de um Regimento de Infantaria?

Boas perspectivas de carreira a curto e médio prazo, sentido de justiça, integração na instituição, para além de que estas auxiliam a ação de comando dos comandantes. No fundo isto aumenta o rendimento e a motivação dos subordinados.

4. Considera que existem diferenças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?

Dentro da companhia não. No entanto admito que noutras subunidades do regimento poderão ocorrer diferenças de forma inconsciente no que respeita à prioridade de assuntos, e à resolução dos mesmos mediante a classe do interveniente, no entanto não tenho noção que tal ocorre.

5. Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?

Os principais desafios são: manter o pessoal motivado, enquadrado e informado sobre as atividades, isto leva a que todos façam o seu trabalho e desta forma atinjam os objetivos coletivos determinados pelo comando. E ao estarem informados podem também planear a sua vida pessoal a médio prazo sem interferir na vida profissional.

Ajustar o esforço, concentrar atividades em determinadas alturas e após estas dar um período de consolidação/ retorno à calma, reconhecer os esforços individuais e coletivos dos meus subordinados.

Perante a falta de pessoal procuro preencher os lugares prioritários.

E mais uma vez procurar que eles estejam motivados, e fazê-los sentir que estamos todos na mesma situação, ou seja, se tivermos que enfrentar uma situação difícil têm que perceber que eu estou com eles, que o que peço para eles também o encargo individualmente, e, enfrento as dificuldades que eles enfrentam.

6. Na sua opinião as práticas gestão de recursos humanos utilizadas no Regimento, independentemente de quais sejam, tem influência na motivação dos subordinados e no seu caso particular quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?

Sim tem. Para além de manter a justiça e a disciplina têm que se louvar e reconhecer os esforços individuais e coletivos dos subordinados. E procurar manter o dialogo quando necessário com os meus subordinados e desta forma detetar eventuais problemas profissionais e pessoais.

Quando possível, possibilitar o acesso a cursos de formação que são sem dúvida uma das formas de motivar os subordinados e de ampliar o seu desenvolvimento pessoal.

Procurar atribuir as FAI sempre com base na média nacional, para que o militar não sinta que a sua nota é injusta relativamente a outro camarada do seu posto que se encontra noutra unidade que tem uma média de FAI superior.

Para além destas faço um esforço para manter as instalações em condições e há um esforço constante na unidade para garantir uma boa alimentação a todos os militares.

7. Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam? Quais as principais diferenças que vê entre as classes?

Sim, porque tem informação no seu dia-a-dia e sabem as suas responsabilidades. No entanto considero que existe uma lacuna na classe de sargentos, principalmente pelo facto de eles estarem muito tempo no mesmo posto. Por exemplo um 1.ºSargento pode desempenhar funções como sargento de materiais, sargento de pelotão, comandante de seção, entre outras enumeras funções dentro do regimento. Numa unidade um 1.ºSargento com um ano de posto poderá desempenhar a função de Sargento de Materiais devido à falta de Sargentos mais antigos, passados dez anos ainda dentro do mesmo posto ao deslocar-se para outra unidade poderá desempenhar funções de Sargento de Pelotão. Isto não acontece com os oficiais, por exemplo, um tenente com dois ou três anos de serviço deixa as funções de comandante de pelotão, passa a segundo comandante de companhia e em pouco tempo pondera-se tornar comandante de companhia e ao fim disto nunca volta a exercer as funções iniciais de comandante de pelotão. Acima de tudo a gestão de carreiras deve passar por uma gestão funcional.

APÊNDICE D 3— SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 3 (E3)

Caracterização sócio-demográfica

Nome: Sérgio Encarnação

Posto: Tenente

Gênero: Masculino

Função: Cmdt Pel Atiradores

Tempo de serviço no Regimento: 1 ano e 6 meses

Tempo de desempenho na atual função: 5 meses

Anos de serviço (tempo de desempenho total): 9 anos e 7 meses

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. **Na sua opinião as práticas de recursos humanos utilizadas no seu regimento são diferentes perante militares do quadro permanente e militares no regime de contrato/voluntariado (quais as principais diferenças caso existam)?**

Sou da opinião que as práticas não são diferentes, no entanto, nota-se a distribuição de pessoal de forma equitativa pelas várias subunidades de um regimento aos vários escalões entre pessoal dos quadros e pessoal RV/RC.

2. **Sente que os seus subordinados, têm uma prestativa de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos quadros permanentes e militares em regime de contrato/voluntariado).**

Existe um bom nível de desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados mas é necessário destacar este desenvolvimento dos militares dos quadros permanentes. Sou da opinião que o desenvolvimento dos militares dos quadros é contínuo porque existem promoções, novas funções, etc, enquanto, nos militares RV/RC este desenvolvimento não é constante. O facto de saberem que apenas têm cerca de seis anos de serviço é um fator que indica que nos últimos anos de contrato o seu desenvolvimento vai diminuir.

Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa gestão de recursos humanos no comando de um Regimento de Infantaria?

Maior segurança nas decisões aos vários escalões, boa sincronização e relação entre as várias subunidades de um regimento, diminuição de custos para a unidade, espaço temporal menor para atingir os objetivos estabelecidos.

3. Considera que existem diferenças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?

Existem algumas diferenças, no entanto, são adequadas para a respetiva classe.

4. Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?

Relativamente a pessoal, apesar de a unidade não ter os quadros orgânicos completos considero que não existem problemas porque é uma unidade com uma boa percentagem de pessoal efetivo em relação à maioria das U/E/O do resto do país. Em termos económicos, a unidade tem efetuado um grande esforço para combater as dificuldades económicas e ao mesmo tempo dar as condições suficientes aos seus militares – controlo rigoroso de consumos de água, gás e eletricidade; controlo rigoroso da alimentação, treino físico ao final da tarde, de forma a que só exista um banho por dia e por pessoa.

5. Na sua opinião as práticas gestão de recursos humanos utilizadas no Regimento, independentemente de quais sejam, tem influência na motivação dos subordinados e no seu caso particular quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?

As práticas de gestão de recursos humanos têm forte influência na motivação dos subordinados. Esta prática desencadeia o bem-estar do pessoal e a maior produtividade e quando isto acontece é sinal que a motivação está elevada.

6. Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam?

Quais as principais diferenças que vê entre as classes? Sou da opinião que uma boa parte dos meus subordinados não se sentem realizados, no entanto, acredito que todos eles têm objetivos e que pretendem a respetiva ascensão a esses objetivos. No entanto, considero que mesmo os militares que não se sentem realizados pelas mais variadas razões se sentem motivados pelo facto de estarem a lutar e a trabalhar para alcançar os seus objetivos.

APÊNDICE D 4— SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 4 (E4)

Caracterização sócio-demográfica

Nome: Barros

Posto: Major

Género: Masculino

Função: S1/RI19

Tempo de serviço no Regimento: oito anos

Tempo de desempenho na atual função: um ano e dois meses

Anos de serviço (tempo de desempenho total): 20 anos

GUIÃO DE ENTREVISTA

- 1. Na sua opinião as práticas de recursos humanos utilizadas no seu Regimento são diferentes perante militares do quadro permanente e militares no regime de contrato/voluntariado (quais as principais diferenças caso existam)?**

Sim, não se pode comparar em alguns aspetos um militar dos QP com um RC/RV no que respeita a sua gestão enquanto profissional. No entanto temos que aproveitar as capacidades dos RC/RV em função das capacidades que cada um traz do mundo civil.

- 2. Sente que os seus subordinados, têm uma prestativa de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos quadros permanentes e militares em regime de contrato/voluntariado).**

De um modo geral si. Mas depende das ambições de cada um.

As principais diferenças ocorrem devido ao facto de um militar dos QP prepara-se a princípio para uma vida profissional, enquanto um militar RC/RV prepara-se apenas para

um curto período de tempo na instituição. Daí um militar dos QP ter provavelmente muito mais prestativas na carreira militar que um RC/RV.

3. Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa gestão de recursos humanos no comando de um Regimento de Infantaria?

Se formos capazes de prever as atividades facilitamos a vida dos subordinados. Aumenta a motivação e consequentemente aumenta o rendimento/desempenho nas atividades diárias, sentido de justiça, sentimento de integridade com a unidade.

4. Considera que existem diferenças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?

Sim. Mas todos são tratados com nível.

Cada classe ao seu patamar tem responsabilidades diferentes e funções diferentes a desempenhar. No entanto a exigência é a mesma para todas as classes para se atingirem os objetivos.

5. Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?

Preenchimento dos lugares prioritários e acumulação de funções quando necessário. E procurar sempre ter o pessoal motivado.

6. Na sua opinião as práticas gestão de recursos humanos utilizadas no Regimento, independentemente de quais sejam, tem influência na motivação dos subordinados e no seu caso particular quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?

Sim tem. Logo a partir do momento da primeira entrevista procura-mos encaixa-lo no lugar certo, procurar que eles tenham boa capacidade de adaptação, dar-lhe tarefas que eles gostem de fazer, embora nem sempre é possível.

E procurar que os militares, principalmente dos QP, reúnam as condições necessárias para a promoção quando tal estiver para acontecer. Por exemplo o tempo mínimo de comando de uma companhia para a promoção a major.

7. Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam? Quais as principais diferenças que vê entre as classes?

Depende de pessoa para pessoa. Alguns conseguem-se motivar muito facilmente enquanto outros desmotivam facilmente. Por exemplo alguns problemas recentes como o atraso nas promoções e o aumento do tempo de permanência nos postos, é dos principais fatores de desmotivação para grande parte do pessoal nessa situação. Entre outros problemas já antigos, como por exemplo o caso dos 1ºSargentos que estão muito tempo nesse posto e perdem algumas perspectivas profissionais.

APÊNDICE D 5— SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO ENTREVISTADO 5 (E5)

Caracterização sócio-demográfica

Nome: Costa

Posto: Capitão

Gênero: Masculino

Função: Cmdt CCS/RI19

Tempo de serviço no Regimento: 5 anos e meio

Tempo de desempenho na atual função: 9 meses

Anos de serviço (tempo de desempenho total): 14 anos

GUIÃO DE ENTREVISTA

- 1. Na sua opinião as práticas de recursos humanos utilizadas no seu Regimento são diferentes perante militares do quadro permanente e militares no regime de contrato/voluntariado (quais as principais diferenças caso existam)?**

Os fatores que influenciam as decisões a nível dos recursos humanos são por vezes diferentes. Isto deve-se ao facto de os tempos de permanência na instituição serem diferentes.

Para os militares QP tem que ter em consideração as funções que futuramente poderão vir a desempenhar (comandantes ou chefes) proporcionando ferramentas de trabalho, ganhando experiência. Um bom exemplo é o de um tenente, futuro comandante de companhia, que deve no período de subalterno, ter a oportunidade de ser 2ºcmdt de uma companhia, ao passo que um oficial em regime de contrato não sente essa necessidade, visto não atingir o posto de Capitão, podendo ser comandante de pelotão todo o tempo na instituição.

2. Sente que os seus subordinados, têm uma prestativa de desenvolvimento pessoal e profissional, a médio prazo? (Faça uma comparação entre militares dos quadros permanentes e militares em regime de contrato/voluntariado).

Alguns têm. E é notória a diferença entre QP e RC/RV.

Normalmente os RC/RV não têm uma perspectiva de carreira motivadora como os QP devido ao curto prazo de contrato.

Quando os militares se apresentam no Regimento, caso sejam oriundos de outras Unidades, vêm com 3/4 anos de contrato percorrido e a sua motivação é relativa devido a terem pouco mais tempo de contrato. No caso de se apresentarem imediatamente depois de instrução (recruta) as suas perspectivas são consideravelmente maiores.

Na minha opinião o ideal é os militares em regime de contrato desempenharem sempre as mesmas funções durante o decorrer do seu tempo na instituição, de forma a serem proficientes na área específica a que se dedicam.

3. Na sua opinião quais são as potencialidades que se podem obter com uma boa gestão de recursos humanos no comando de um Regimento de Infantaria?

Aumenta sem dúvida a motivação e consequentemente aumenta o desempenho/rendimento. É um grande fator de desenvolvimento do espírito de Unidade.

4. Considera que existem diferenças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos quando se trata de oficiais, sargentos ou praças; e quais são as principais diferenças, caso existam?

Sim existem, cada classe tem responsabilidades e objetivos diferentes. As maiores diferenças ocorrem na classe de praças, resultado dos curtos tempos de contrato.

5. Quais são os seus principais desafios e quais as soluções encontradas, na sua unidade, para fazer frente às novas dificuldades económicas e de pessoal?

Uma criteriosa gestão de recursos humanos. Temos de colocar diversas vezes militares em acumulação de funções e procurar sempre preencher os lugares que consideramos prioritários (essenciais para o cumprimento da missão). Se tiver um lugar para preencher como quarteleiro e outro como jardineiro, coloco o militar na arrecadação de material de guerra, visto ser uma área de grande responsabilidade e quando necessário poderá desempenhar funções no âmbito dos jardins, dado o contrário ser extremamente desaconselhado.

6. Na sua opinião as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas no Regimento, independentemente de quais sejam, tem influência na motivação dos

subordinados e no seu caso particular quais as utilizadas para procurar ter os subordinados motivados?

Têm, sem dúvida. Procuro sempre que possível colocar o Homem certo no lugar certo, embora nem sempre isto é possível. É minha obrigação garantir boas condições de trabalho, de alojamento e alimentação, recompensa-los e ajudá-los nos problemas pessoais. Sendo fundamental reconhecer o trabalho quando é realizado com sucesso.

7. Na convivência diária com os seus subordinados, considera que eles se sentem realizados e têm uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional com as funções que desempenham e com o cargo que ocupam? Quais as principais diferenças que vê entre as classes?

Considero que, no geral, os militares sob o meu comando se sentem realizados. Os militares QP (Oficiais e Sargentos) contam com uma gestão de recursos eficiente de forma a dotá-los de ferramentas para estarem preparados a executar as muitas e variadas tarefas com que se podem deparar ao longo da carreira ou as que os motivam. No entanto, os militares RC, transversal a todas as classes, ao longo que se aproxima o final dos contratos, evidenciam tristeza por o tempo na instituição estar a acabar. Principalmente pelo facto de que muitas das áreas em que se tornaram proficientes não se adaptar às profissões fora da instituição. Tenho dito.

APÊNDICE E – AMOSTRA DOS INQUIRIDOS

Tabela n.º 22: Amostra dos Inquiridos.

RI 13	Efetivos	Amostra Pretendida	Amostra Obtida
Of. Subalternos	15	6	4
Sargentos	90	36	25
Praças	351	142	100
Total do RI 13	456	184	129
RI19	Efetivos	Amostra Pretendida	Amostra Obtida
Of. Subalternos	4	2	1
Sargentos	21	8	6
Praças	87	36	25
Total do RI 19	112	46	32

ANEXOS

ANEXO A1 – MODELO BÁSICO DE COMPORTAMENTO

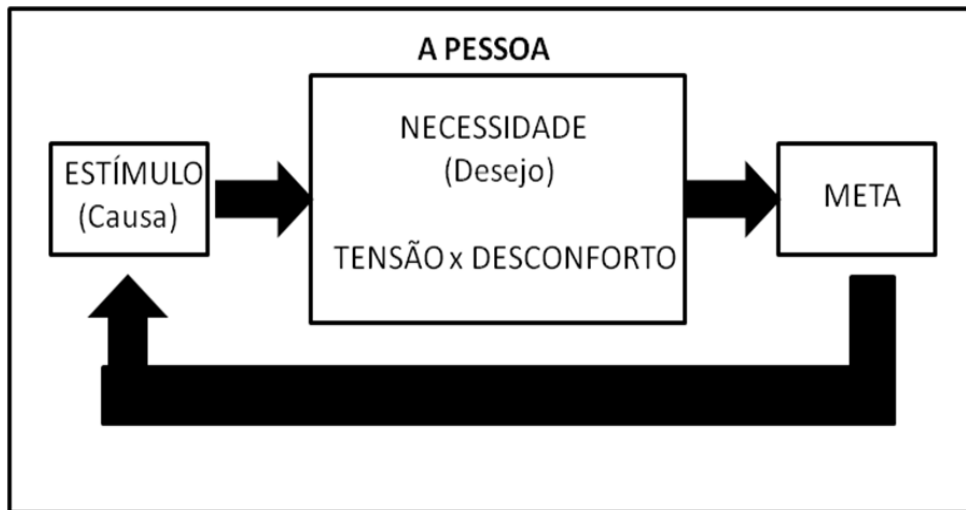


Figura n.º14: Modelo Básico de Comportamento.

ANEXO A2 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW

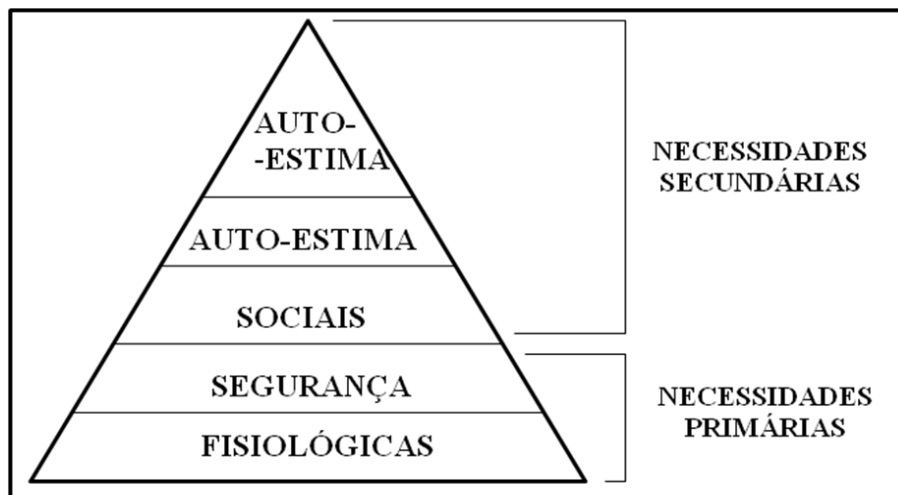


Figura n.º15: Pirâmide das necessidades de Maslow.

Fonte: Camara et al (p.94)

ANEXO A3 –OS TRÊS FATORES DA MOTIVAÇÃO PARA PRODUIR DE V. VROOM

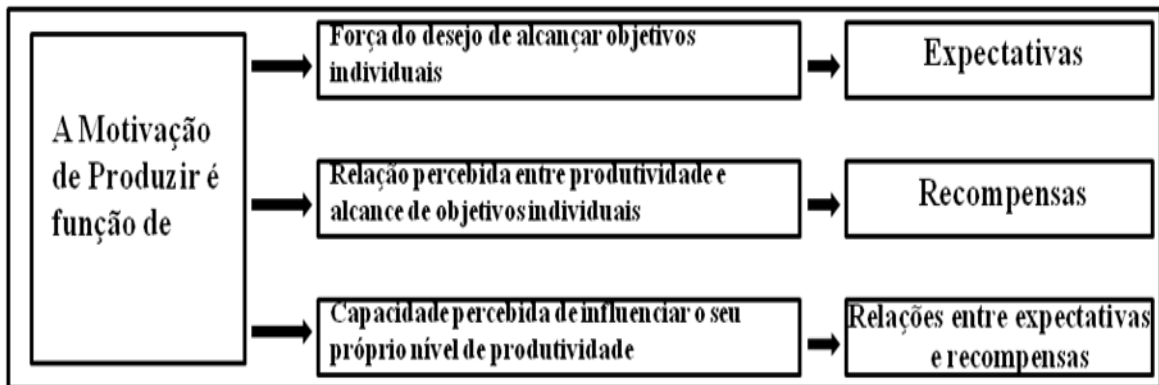


Figura n.º 16: Os três fatores da motivação para produzir.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.97)

ANEXO A4 –MODELO DE PORTER E LAWLER

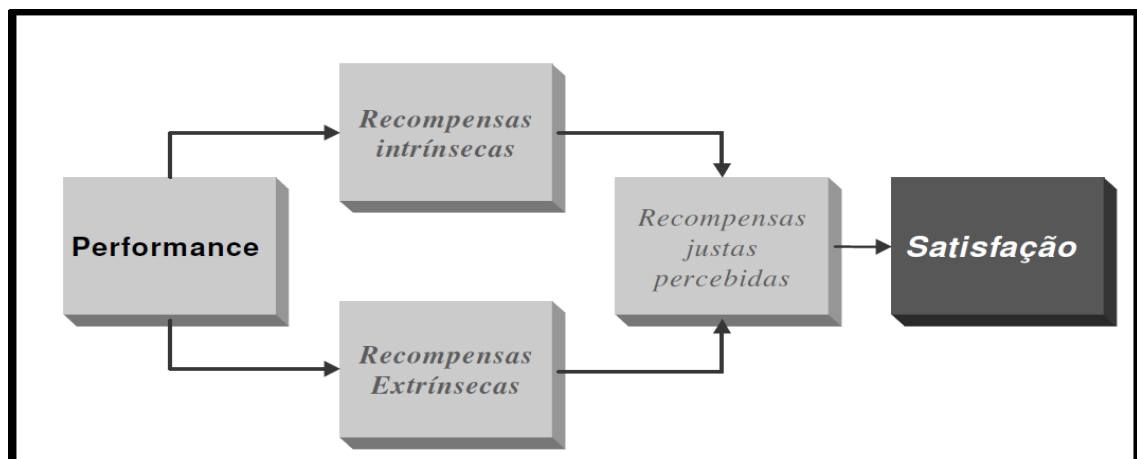


Figura n.º 17: Modelo de Porter e Lawler.

Fonte: Adaptado de Porter e Lawler (1967) in Junqueira (2007).

ANEXO B1 – ORGANIZAÇÃO DO RI 13

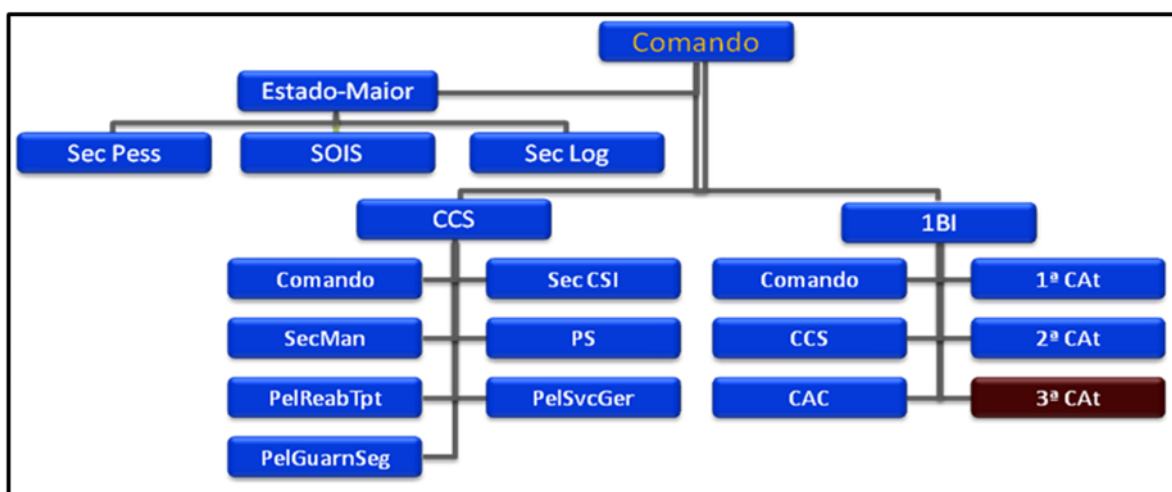


Figura n.º18: Organograma do RI 13.

ANEXO B2 – ORGANIZAÇÃO DO RI 19

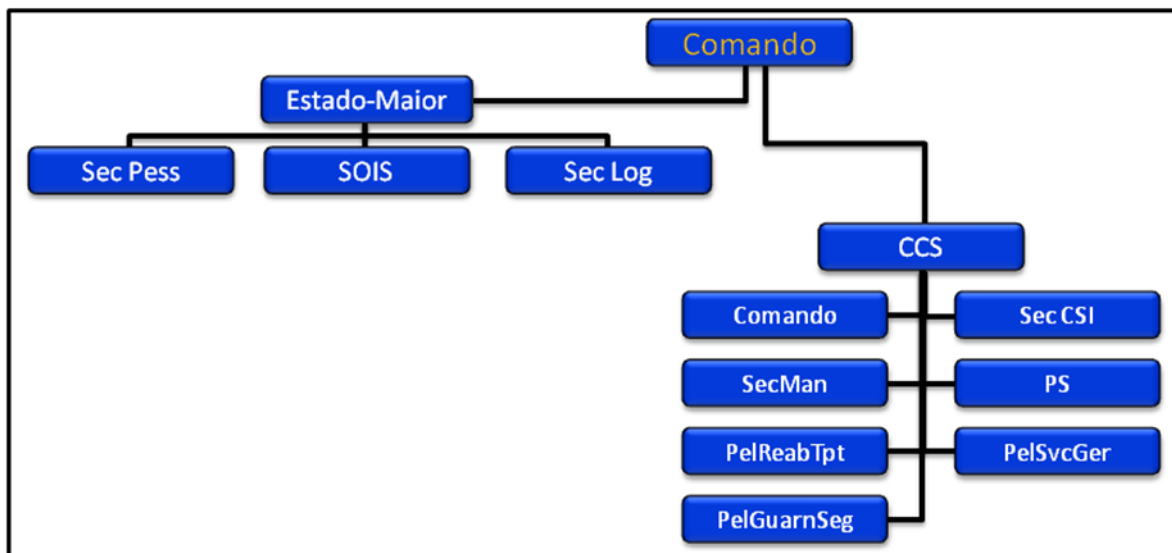


Figura n.º19: Organograma do RI19.

